10813

Rapport annuel 2002 du **vérificateur provincial de l'Ontario** à l'Assemblée législative

Erratum

Page 240, ligne 8: Au lieu de 35 espèces, lire 31 espèces

103-02332/

À l'honorable Président de l'Assemblée législative

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint mon Rapport annuel, lequel doit être déposé à l'Assemblée législative en conformité avec les dispositions de l'article 12 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*.

Le vérificateur provincial,

Erik Peters, FCA

Automne 2002

Copies of this report are available for $6.00 from the Ontario Government Bookstore, 880 Bay Street, Toronto, or by writing to Publications Ontario, 50 Grosvenor Street, Toronto, Ontario, M7A 1N8. Telephone (416) 326-5300. Toll-free long distance 1-800-668-9938. An electronic version of this report is available on the Internet at **http://www.gov.on.ca/opa**

On peut se procurer des exemplaires de ce document, en français, au prix de 6 $ à la Librairie du gouvernement de l'Ontario, 880, rue Bay, Toronto, ou en écrivant aux Services des publications, 50, rue Grosvenor, Toronto (Ontario) M7A 1N8. Téléphone 416 326-5300. Appels interurbains sans frais : 1 800 668-9938. On trouvera une version électronique de ce document sur Internet à l'adresse suivante : **http://www.gov.on.ca/opa**

© 2002, Queen's Printer for Ontario
Imprimeur de la Reine pour l'Ontario

ISSN 0843-722X

Table des matières

Chapitre un : **Aperçu** 1

Chapitre deux : **Vers une plus grande obligation de rendre compte** 21

Chapitre trois : **Rapports sur les vérifications d'optimisation des ressources** 26

Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

3.01 Programme Ontario au travail 28

Finances

3.02 Imposition des corporations 72

Santé et Soins de longue durée

3.03 Services communautaires de santé mentale 101

3.04 Établissements de soins de longue durée 130

Secrétariat du Conseil de gestion

3.05 Prestation électronique des services 159

Secrétariat du Conseil de gestion et ministères de l'Environnement, des Finances, de la Santé et des Soins de longue durée, des Richesses naturelles et de la Sûreté et de la Sécurité publique

3.06 Services de consultation 192

Richesses naturelles

3.07 Programme de Parcs Ontario 237

Sûreté et Sécurité publique

3.08 Programme de services communautaires 258

3.09 Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées 276

Tourisme et Loisirs

3.10 Programme du tourisme 296

Formation, Collèges et Universités

3.11 Division de la formation 330

Chapitre quatre : **Suivi des recommandations du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000)** 364

Agriculture et Alimentation

4.01 AgriCorp 366

Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

4.02 Programme des services de bien-être de l'enfance 376

Services aux consommateurs et aux entreprises

4.03 Projet d'informatisation du régime d'enregistrement foncier (FIEF) 384

Sûreté et Sécurité publique

4.04 Services en établissement et Opérations relatives aux jeunes contrevenants 389

Éducation

4.05 Subventions versées aux conseils scolaires pour le transport des élèves 398

Environnement

4.06 Division des opérations 403

Finances

4.07 Programme de la taxe de vente au détail 415

Santé et Soins de longue durée

4.08 Programme des centres de santé communautaire 420

4.09 Services de santé d'urgence 425

4.10 Programmes des organisations de services de santé et du réseau de soins primaires 435

4.11 Programme ontarien de coordination des services de sages-femmes 444

Secrétariat du Conseil de gestion

4.12 Biens mobiliers 447

Richesses naturelles

4.13 Programme de gestion forestière 450

4.14 **Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario** 459

Transports

4.15 Surveillance de la sécurité des véhicules servant au transport d'élèves 464

Chapitre cinq : Comptes publics de la province 467

Chapitre six : Bureau du vérificateur provincial 485

Chapitre sept : Comité permanent des comptes publics 500

Annexes

Annexe un : Organismes de la Couronne 509

Annexe deux : Sociétés relevant de la Couronne 511

Annexe trois : Arrêtés du Conseil du Trésor 515

Annexe quatre : *Loi sur la vérification des comptes publics* 517

CHAPITRE UN

Aperçu

LA GESTION ET L'UTILISATION DES SERVICES DE CONSULTATION

Le rapport de cette année révèle un certain nombre d'inquiétudes concernant l'utilisation et la gestion des services de consultation au gouvernement. Nos constatations sur les services de consultation figurent dans plusieurs de nos rapports de vérification d'optimisation des ressources, mais, dans cet aperçu, nous voulons mettre l'accent sur deux d'entre elles : la première est énoncée dans la section 3.01, Programme Ontario au travail, et la seconde, dans la section 3.06, Services de consultation, du Chapitre trois.

PROGRAMME ONTARIO AU TRAVAIL

En 1997, le ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance a retenu les services d'Accenture (anciennement Andersen Consulting) comme consultant pour son Projet de remaniement des activités. Ce projet comportait une révision à l'échelle provinciale des processus administratifs relatifs à la prestation des programmes d'aide sociale du ministère et du système de technologie de l'information soutenant ces processus. En date du 31 mars 2002, Accenture avait reçu environ un quart de milliard de dollars (246 millions de dollars), sur le coût total de plus de 400 millions de dollars du projet, pour fournir un système de prestation de services fondé sur la technologie de l'information. Conformément à ce que nous soulignons dans la section 3.01 du Chapitre trois, le système comportait de graves lacunes et constituait à de nombreux égards, selon ses utilisateurs principaux, un recul par rapport à ce à quoi ils avaient accès auparavant. Par exemple, le système :

- à bien des égards, ne répondait pas aux besoins du ministère et des gestionnaires de services municipaux;
- commettait des erreurs inexplicables – par exemple, il avait inexplicablement fait parvenir quelque 7 000 paiements d'une valeur totale de 1,2 million de dollars à des personnes non admissibles;
- comportait des lacunes sur le plan des contrôles internes, qui exposaient inutilement le programme Ontario au travail à un risque de malversations.

Pour bien des raisons, je considère que l'aventure du ministère avec Accenture a été une leçon très dispendieuse sur ce qu'il ne faut pas faire lorsqu'on veut mettre en œuvre un nouveau système de prestation de services fondé sur la technologie de l'information. La mise au point du système prendra probablement beaucoup plus de temps que prévu et coûtera certainement beaucoup plus cher aux contribuables. De la façon dont le ministère a appliqué le Processus d'achat commun pour acquérir les services du consultant, on peut dire que les contribuables ont assumé tous les risques associés au projet sur le plan financier et du rendement, tandis que le consultant a récolté une part disproportionnée des récompenses financières.

SERVICES DE CONSULTATION

Nous avons remarqué une augmentation spectaculaire du recours aux consultants par le gouvernement au cours des cinq dernières années. Plus précisément, les dépenses totales dans ce domaine ont plus que doublé depuis 1998 (de 271 millions de dollars en 1997-1998 à 662 millions de dollars en 2001-2002), sous l'effet des dépenses au titre des services de consultation en TI qui ont triplé (de 100 millions à 313 millions de dollars) et de celles au titre des services de consultation en gestion qui ont presque quadruplé (de 40 millions à 152 millions de dollars). Nous avons donc décidé de soumettre à une vérification d'optimisation des ressources les services de consultation dans six ministères.

Conformément à ce que nous soulignons dans la section 3.06 du Chapitre trois, nous avons constaté que les ministères, dans bien des cas, n'obtenaient pas le meilleur rapport qualité-prix lorsqu'ils faisaient appel aux consultants. La pratique consistant à embaucher des consultants sur une base quotidienne plutôt que sur la base de produits livrables clairement définis et à prix fixe, surtout pour l'élaboration de projets de TI de plusieurs millions de dollars, était particulièrement préoccupante. Les ministères assumaient ainsi le risque de voir les consultants ne pas terminer leur travail à temps et d'avoir à payer le coût des délais manqués et des dépassements de coût. Nous avons aussi relevé d'autres obstacles qui empêchaient souvent les ministères d'optimiser les ressources, notamment une forte dépendance à l'endroit du recours aux consultants, la sélection des consultants et l'acquisition de leurs services sans mise en concurrence, ainsi que des lacunes importantes sur le plan du contrôle des paiements faits aux consultants. Nous avons également remarqué que les lignes directrices établies par le Secrétariat du Conseil de gestion pour le recours aux fournisseurs attitrés étaient parfois ambiguës et, par conséquent, difficiles d'application pour les ministères.

Nombre des obstacles susmentionnés auraient pu être évités si les ministères avaient respecté rigoureusement les règles fixées par le Conseil de gestion du gouvernement pour l'acquisition et l'utilisation des services de consultation.

COMPTE RENDU DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES DU GOUVERNEMENT

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR SUR LES ÉTATS FINANCIERS

Mon avis sur les états financiers pour l'exercice terminé le 31 mars 2002 ne comporte aucune réserve et couvre également le retraitement des résultats financiers des exercices précédents présentés cette année dans les états financiers de la province. Ce retraitement, dont nous discutons de façon plus détaillée dans le Chapitre cinq, découle en grande partie de la constatation provisoire de l'erreur fiscale considérable commise par l'Agence des douanes et du revenu du Canada du gouvernement fédéral.

LA DETTE RESTANTE DU SECTEUR DE L'ÉLECTRICITÉ

Conformément à la discussion plus complète de ce sujet dans le Chapitre cinq du présent rapport, j'estime qu'il y a un risque croissant qu'une partie ou la totalité de la dette restante du secteur de l'électricité, qui est censée être recouvrée auprès des abonnés, devienne au bout du compte une obligation des contribuables de l'Ontario. Je suis de cet avis parce que la dette restante a augmenté d'environ 700 millions de dollars depuis la restructuration du secteur de l'électricité le 1er avril 1999, la performance financière du secteur au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2002 était bien inférieure aux attentes et les contribuables de l'Ontario ont ainsi dû absorber un montant de 341 millions de dollars des coûts du secteur de l'électricité. Par ailleurs, la date estimative à laquelle la dette restante devait être éteinte a été reportée de deux ans, soit de 2010 à 2012.

Dans tous les cas où il envisagera des privatisations dans le secteur de l'électricité, j'exhorte le gouvernement à faire une évaluation minutieuse des répercussions de chaque privatisation tant sur la capacité des abonnés que sur le temps nécessaire pour éteindre la dette restante.

UNE COMPTABILISATION PLUS COHÉRENTE ET PLUS INCLUSIVE

Conformément à ce que j'ai expliqué de façon plus détaillée dans le Chapitre cinq du présent rapport, je suis ravi que le gouvernement ait fait part de son intention d'adopter des règles comptables uniformes pour l'ensemble de ses rapports financiers en adoptant la méthode d'exercice pour comptabiliser les dépenses autorisées par voie législative et le contrôle des crédits de l'Ontario. Au cours des années, j'ai demandé au gouvernement de faire ce changement de façon à appliquer les mêmes règles comptables au budget, aux états financiers présentés dans les Comptes publics et aux Budgets des dépenses (crédits).

Dans le Chapitre cinq, je donne des exemples de l'effet du manque de cohérence des règles comptables sur les dépenses de santé pour l'exercice 2000-2001 et sur les recettes provenant de l'impôt des sociétés pour l'exercice 2001-2002. Le gouvernement prévoit de remédier à ce manque d'uniformité à compter de l'exercice 2003-2004.

Le gouvernement a également annoncé qu'il se propose, à compter du 1er avril 2003, de comptabiliser les immobilisations corporelles comme actifs et de les amortir sur leur durée de vie utile. Cette pratique est semblable à celle adoptée dans le secteur privé et remplacerait la méthode actuelle qui consiste à comptabiliser les actifs comme dépenses au moment de leur paiement. Conformément à ce qui est indiqué dans le Chapitre cinq, ce changement que le gouvernement prévoit d'apporter correspond à l'adoption d'une norme comptable du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut Canadien des Comptables Agréés que je recommande depuis plusieurs années.

Je préconise également, dans le Chapitre cinq du présent rapport, que le gouvernement inclue, dans ses rapports financiers, les activités financières des conseils scolaires, des universités, des collèges et des hôpitaux sur lesquelles il a décidé d'exercer un contrôle. Ce mode de comptabilité devrait faire connaître aux contribuables de l'Ontario la mesure du contrôle exercé par le gouvernement sur les dépenses, les recettes, les immobilisations corporelles, les autres éléments d'actif et de passif et la dette réels de ces organismes.

AMÉLIORATION DE L'INFORMATION SERVANT À LA PRISE DES DÉCISIONS

Comme je l'ai souligné dans des rapports précédents, il est essentiel de disposer de renseignements valables pour prendre de bonnes décisions. Les décideurs ont besoin de renseignements pertinents, fiables et à jour pour évaluer avec précision les programmes et activités du gouvernement à la lumière des principes d'économie, d'efficacité et d'efficience. Ces renseignements sont essentiels aux décideurs pour déterminer s'il y a lieu de maintenir, de supprimer ou de modifier les programmes et activités, notamment au moyen de la diversification des modes de prestation des services ou du recours au Processus d'achat commun. La gestion efficace des fonds publics repose sur des décisions éclairées fondées sur des renseignements pertinents.

L'un des thèmes importants de mon Rapport annuel de cette année, comme dans le passé, est que les ministères doivent continuer d'améliorer la qualité de l'information sur l'économie et l'efficacité des programmes et des services dont ils assurent la prestation. Nous avons constaté que les ministères, dans bien des cas, ne disposaient pas de procédures permettant d'évaluer l'efficacité des programmes et d'en rendre compte, en particulier les programmes financés au moyen de paiements de transfert. L'obtention de tels renseignements permettrait d'améliorer le processus décisionnel et, par le fait même, l'administration des fonds publics.

La prestation d'un grand nombre de services payés par le gouvernement est assurée par des agents de prestation. Or, le gouvernement n'a pas accès aux renseignements sur les opérations courantes de ces agents. Étant donné qu'environ la moitié de nos dollars d'impôt est versée à ces agents sous forme de paiements de transfert, il est essentiel que le gouvernement sache dans quelle mesure ils atteignent les résultats prévus et si les contribuables en ont pour leur argent. Or, la seule façon de le savoir est de s'assurer d'avoir accès à des renseignements pertinents et fiables en temps opportun.

VERS UNE PLUS GRANDE OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

À l'image des rapports précédents, le Chapitre deux du présent rapport met en relief l'importance d'adopter les modifications de longue date, proposées par mon Bureau, à la *Loi sur la vérification des comptes publics* ainsi que le besoin continu d'un cadre de responsabilité prescrit par la loi pour le secteur parapublic. Nous discutons également dans le Chapitre deux du Fonds ontarien pour l'innovation, plus précisément de l'insuffisance de son obligation de rendre compte à l'Assemblée législative des sommes importantes qui lui sont transférées.

RÉSUMÉS DES RAPPORTS DE VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES

Voici les résumés des 11 rapports de vérification d'optimisation des ressources contenus dans le Chapitre trois du présent Rapport annuel.

3.01 Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance Programme Ontario au travail

En vertu des dispositions de la *Loi sur le programme Ontario au travail*, ce programme, qui relève du ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance, procure un emploi et une aide financière temporaire aux personnes à condition qu'elles satisfassent aux exigences visant à les aider à trouver un emploi rémunéré et à le conserver. Pour l'exercice 2001-2002, la quote-part du ministère relative à l'aide financière accordée aux personnes qui participent au programme s'établissait à environ 1,4 milliard de dollars, tandis que sa part des frais d'administration du programme s'élevait à 171 millions de dollars.

Depuis 1997, le programme Ontario au travail a fait l'objet du Projet de remaniement des activités, un projet complexe qui s'imposait (nous avons fait un rapport sur ce projet dans

nos rapports annuels de 1998 et 2000). Ce projet comprenait le recours aux services d'Accenture (anciennement Andersen Consulting) pour élaborer un nouveau système de prestation de services aux termes d'un contrat conclu dans le cadre du Processus d'achat commun. L'objet du Processus d'achat commun était d'amener le ministère à travailler en étroite collaboration avec le fournisseur du secteur privé dont les services auraient été retenus pour élaborer et instaurer de nouveaux modes de prestation de services et, ce faisant, partager les investissements dans le projet ainsi que les risques et les récompenses y afférents. Nous sommes toutefois arrivés à la conclusion que le ministère n'avait pas atteint cet objectif, car il a assumé la plupart sinon la totalité des risques associés au Projet de remaniement des activités, tandis qu'Accenture a touché une part disproportionnée des récompenses. Plus précisément, nous avons constaté ce qui suit :

- En mars 2002, le ministère avait versé en tout 246 millions de dollars à Accenture, montant qui dépasse largement le plafond de paiement de 180 millions de dollars convenu.
- Les économies attribuées au Projet de remaniement des activités et, par conséquent, à Accenture, étaient exagérées.
- À la suite de l'examen du nouveau système de prestation de services, dont la mise en œuvre intégrale était terminée en janvier 2002, nous étions tout à fait de l'avis du personnel des gestionnaires de services, à savoir que le système constituait à de nombreux égards un recul par rapport à ce à quoi ils avaient accès auparavant, qu'il n'avait pas été mis à l'essai de façon adéquate et qu'il n'était pas au point au moment de son instauration.
- Les contrôles que nous avons effectués nous ont permis de constater que le nouveau système de prestation de services comportait un grand nombre de défectuosités non résolues, comme le défaut de fournir certains renseignements nécessaires ou le fait de fournir des renseignements qui étaient souvent inexacts ou présentés sous une forme qu'il était impossible d'utiliser. Il y avait également des erreurs inexplicables – par exemple, le versement de prestations d'une valeur totale de 1,2 million de dollars à des personnes non admissibles – et des lacunes importantes sur le plan des contrôles internes.

En ce qui a trait à l'administration du programme Ontario au travail, nous sommes arrivés à la conclusion que le ministère n'avait à peu près aucune assurance que seules les personnes admissibles recevaient une aide financière et ce, du juste montant. La principale raison était que les exigences du ministère voulant que les gestionnaires de services municipaux déterminent l'admissibilité des bénéficiaires à une aide financière et octroient le juste montant d'aide n'étaient pas souvent respectées. Par exemple, chez l'un des gestionnaires de services qui ont reçu notre visite, il manquait au moins un renseignement essentiel pour établir l'admissibilité et garantir le versement du juste montant d'aide dans 95 % des dossiers que nous avons examinés.

Nous avons fait des recommandations au ministère pour améliorer la prestation du programme et celui-ci s'est engagé à apporter des mesures correctives.

3.02 Ministère des Finances
Imposition des corporations

Toutes les corporations qui possèdent un établissement permanent en Ontario ou qui ont tiré un revenu de la location ou de la vente de biens immeubles dont elles étaient propriétaires en Ontario sont assujetties en général à la *Loi sur l'imposition des corporations* (Ontario). Pour l'exercice 2001-2002, la province a comptabilisé un montant d'environ 6,6 milliards de dollars au titre des impôts sur les corporations (9,2 milliards de dollars pour l'exercice 2000-2001). La perception des impôts a été effectuée par 770 employés, au coût d'environ 45 millions de dollars, dont 90 % pour les salaires et avantages sociaux.

Dans le cas des corporations qui ne se conformaient pas volontairement aux dispositions de la *Loi sur l'imposition des corporations* (Ontario), nous sommes arrivés à la conclusion que le ministère n'avait ni politiques ni procédures permettant de garantir que le juste montant d'impôt des corporations était déclaré et versé par les contribuables conformément aux exigences de la loi. À notre avis, il en résulte que l'écart fiscal relatif à l'impôt provincial des corporations – c'est-à-dire la différence entre le montant d'impôt provincial des corporations qui est réellement perçu et celui qui devrait être perçu – pourrait fort bien être important. À cet égard, nous avons constaté que le ministère n'avait pas évalué l'effet de l'écart fiscal global sur les recettes fiscales provinciales provenant des corporations, soit le résultat des activités de perception.

Nous avons remarqué une augmentation de l'étendue de la non-conformité des corporations; sur les 763 000 corporations pour lesquelles figurait un compte actif dans le rôle d'imposition du ministère, 355 000, soit une sur deux, avaient omis de produire les déclarations exigées. En 1996, lors de notre dernière vérification, cette proportion était d'environ une sur cinq.

Nous avons aussi remarqué que le ministère n'effectuait pas de rapprochement régulier des corporations actives inscrites dans la base de données du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises (MSCE) et de celles qui figurent dans le rôle d'imposition des corporations pour s'assurer que toutes les corporations inscrites auprès du MSCE et qui sont tenues de produire une déclaration d'impôt continuent de figurer dans le rôle d'imposition.

En ce qui a trait à la vérification des déclarations d'impôt des corporations, nous avons constaté que le nombre de vérifications internes pour les corporations ayant un revenu brut annuel de 500 000 $ et plus correspondait à environ la moitié du nombre prévu. Par ailleurs, il y avait eu très peu de vérifications externes ou internes pour les corporations ayant un revenu brut inférieur à 500 000 $, lesquelles représentent environ 87 % des corporations qui figurent dans le rôle d'imposition. Même si le ministère a délibérément choisi de s'en remettre à l'Agence des douanes et du revenu du Canada pour la vérification des corporations plus petites, nous avons remarqué qu'il n'avait pas obtenu les renseignements nécessaires pour déterminer si ce choix était justifié.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations au ministère et celui-ci s'est engagé à apporter des mesures correctives.

3.03 Ministère de la Santé et des Soins de longue durée Services communautaires de santé mentale

Dans le cadre du Programme intégré de soins de santé, le ministère verse des paiements de transfert à des organismes communautaires ou des hôpitaux généraux, pour que ceux-ci puissent offrir des programmes de services communautaires de santé mentale et pour aider à couvrir les coûts des honoraires à la séance, des foyers de soins spéciaux et des autres types de logement avec services de soutien à l'intention des personnes atteintes d'une maladie mentale. Au cours de l'exercice 2001-2002, le ministère a affecté quelque 390 millions de dollars sous forme de paiements de transfert aux services communautaires de santé mentale. Le ministère estimait à 300 000, soit environ 2,5 % de la population ontarienne, le nombre de personnes atteintes d'une maladie mentale grave.

Nous sommes arrivés à la conclusion qu'un grand nombre des préoccupations fondamentales soulevées dans nos vérifications des 15 dernières années n'avaient pas donné lieu à des mesures correctives exhaustives. En particulier, sauf dans le cas des équipes communautaires de traitement actif, le ministère n'avait pas encore clairement défini ses attentes face aux services communautaires de santé mentale. Nous avons aussi constaté ce qui suit :

- Dans de nombreuses régions de la province, il n'y a pas encore de source d'information détaillée sur les services de santé mentale disponibles ou sur la façon d'y accéder. Qui plus est, il y a peu de coordination entre les organismes qui assurent les services.
- Le ministère n'avait pas assez d'information pour déterminer si les malades mentaux recevaient des soins adéquats et si les fonds qu'il fournissait au titre des services communautaires de santé mentale étaient dépensés avec prudence.
- Le ministère ne consignait pas le nombre de personnes recevant ou attendant des services communautaires de santé mentale ni les délais d'accès à ces services, ce qui limitait sa capacité de déterminer s'il y avait des ressources appropriées et en quantité suffisante pour répondre aux besoins des personnes atteintes d'une maladie mentale grave.
- Le ministère n'avait pas déterminé le nombre ou le type de places requises pour répondre aux besoins des personnes atteintes d'une maladie mentale grave, ni si les logements existants répondaient aux besoins des personnes logées.

Par ailleurs, le ministère n'avait pas suffisamment considéré le financement des organismes communautaires de santé mentale fondé sur une évaluation du nombre de patients ayant besoin de services et de la complexité de leurs besoins.

- Dans les sept régions de la province, le financement annuel des services communautaires de santé mentale par personne se situait entre 11 $ et 60 $. Les fonds affectés étaient basés sur les montants dépensés l'année précédente plutôt que sur les besoins relatifs et les coûts de prestation des services dans les différentes régions de la province. Un financement basé sur l'évaluation des besoins aide à s'assurer que les personnes ayant des besoins semblables ont accès à des services semblables où qu'elles vivent dans la province.
- Depuis 1992, il n'y a eu aucune augmentation du financement de base octroyé aux organismes communautaires de santé mentale pour les programmes déjà offerts à ce moment-là. Un conseil régional de santé a noté que cette situation obligeait les organismes communautaires de santé mentale « à réduire les services aux personnes atteintes d'une maladie mentale grave afin de ne pas dépasser les budgets de base existants ».

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations au ministère et celui-ci s'est engagé à prendre des mesures pour remédier à nos préoccupations.

3.04 Ministère de la Santé et des Soins de longue durée Établissements de soins de longue durée

Les établissements de soins de longue durée fournissent soins et services aux personnes qui sont incapables de vivre en autonomie à domicile et qui ont besoin de soins infirmiers jour et nuit pour répondre à leurs besoins médicaux et personnels quotidiens. Ces établissements comprennent les maisons de soins infirmiers et les foyers pour personnes âgées.

La principale responsabilité du ministère en ce qui concerne les activités des établissements de soins de longue durée est de s'assurer que ceux-ci fournissent des services aux pensionnaires conformément à leurs ententes de services avec le ministère ainsi qu'aux lois et aux politiques applicables du ministère. Pour l'exercice 2001-2002, les établissements de soins de longue durée ont reçu environ 1,6 milliard de dollars du ministère et 793 millions de dollars en frais de logement des pensionnaires.

Nous sommes arrivés à la conclusion que le ministère, à certains égards importants, n'avait pas mis en place toutes les procédures nécessaires pour s'assurer que les ressources étaient gérées dans le respect des principes d'économie et d'efficacité et que les établissements de soins de longue durée se conformaient aux politiques applicables du ministère. Nous reprenons d'ailleurs certaines préoccupations soulevées dans notre Rapport annuel 1995. Voici nos principaux sujets de préoccupation :

- Le ministère n'a pas élaboré de normes pour la dotation en personnel des établissements ni de modèles de dosage du personnel pour offrir des soins de qualité; il ne disposait donc pas de données de référence suffisantes pour déterminer les niveaux de financement appropriés.

- Le ministère n'a pas donné suite au rapport rédigé par un consultant en 2001, selon lequel les pensionnaires des établissements de soins de longue durée de l'Ontario recevaient moins de services de soins infirmiers et de thérapie que dans des administrations semblables avec des populations semblables.
- Bien que le ministère ait inspecté tous les établissements de soins de longue durée en 2001, il n'avait pas élargi la portée des inspections des établissements à qui il arrive souvent d'enfreindre les normes du ministère en matière de qualité. Nous avons également constaté que, contrairement aux prescriptions de la loi, aucune des maisons de soins infirmiers de l'Ontario n'avait de permis en vigueur du ministère au moment de notre vérification. Au moins 15 % des permis étaient échus depuis plus d'un an et demi. En outre, la plupart des maisons de soins infirmiers qui ont ouvert leurs portes après 1998 n'avaient jamais obtenu de permis.
- Le ministère n'assurait pas un suivi adéquat des plaintes, des événements inusités et des épidémies de maladies contagieuses afin de cerner les problèmes systémiques et de les régler.
- Les fonds excédentaires n'étaient pas récupérés auprès des établissements en temps opportun. À cause du retard pris par le ministère sur le plan des rapprochements relatifs à l'année civile 1999, les contribuables ont dû payer quelque 5 millions de dollars en frais d'intérêt.

Nous avons aussi conclu que les procédures adoptées par le ministère pour rendre des comptes au public et assurer une prestation efficiente et efficace des services par les établissements laissaient à désirer parce que :

- les renseignements financiers soumis par les établissements étaient insuffisants pour permettre au ministère de déterminer si les fonds avaient été utilisés conformément à ses attentes;
- le ministère n'avait pas mis au point des mesures des résultats concernant la pertinence des services fournis, y compris la qualité des soins reçus par les pensionnaires.

Dans le cadre de son projet de réaménagement des soins de longue durée, le ministère a prévu des fonds pour la construction de nouveaux établissements de soins de longue durée, d'une capacité d'environ 20 000 lits, dans les régions de la province qui ont le plus besoin de lits supplémentaires. Il accordait en outre une aide financière aux établissements existants pour assurer leur conformité aux normes structurelles et environnementales minimales. Cependant, le ministère n'avait pas de processus en place pour déterminer à intervalles réguliers si son objectif de 100 lits par tranche de 1 000 personnes âgées de 75 ans et plus était approprié.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations au ministère et celui-ci s'est engagé à apporter des mesures correctives pour répondre à nos préoccupations.

3.05 Secrétariat du Conseil de gestion
Prestation électronique des services

De nombreux gouvernements, dont celui de l'Ontario, ont de plus en plus recours à des moyens électroniques pour transmettre des renseignements sur les services gouvernementaux aux particuliers et aux entreprises, ainsi que pour la prestation de certains de ces services. Cette méthode s'appelle prestation électronique des services (PES). Dans le cadre de la PES, le gouvernement organise et intègre des services par des moyens électroniques comme les centres d'appels, les systèmes de réponse vocale interactifs, les sites Web, le courriel, les télécopieurs, les CD-ROM, les terminaux et les kiosques à accès public de même que les systèmes de paiement électronique.

En juin 2000, le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé une stratégie de PES à l'échelle du gouvernement qui vise à améliorer la qualité de la prestation des services destinés aux Ontariens et aux entreprises par l'offre, par voie électronique, de services gouvernementaux intégrés, accessibles, rentables et axés sur le client. Le gouvernement prévoit offrir d'ici 2003 par voie électronique plus de 80 % de ses services. Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) est responsable de la mise en œuvre de la stratégie globale du gouvernement en matière de PES.

Le gouvernement a fixé des objectifs ambitieux pour la PES; il a pris l'engagement d'accroître le degré de satisfaction des Ontariennes et des Ontariens à l'égard des services publics en devenant d'ici 2003 un chef de file mondial en matière de prestation électronique des services. Le gouvernement a certes réalisé des progrès considérables quant à la mise en œuvre de la PES, mais nous sommes arrivés à la conclusion qu'il n'arrivera sans doute pas à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés s'il n'accélère pas le rythme de la mise en oeuvre. Il faut assurer une gestion centrale plus proactive et plus pratique de l'initiative de PES. Nous avons noté par ailleurs que les efforts de communication visant à faire la promotion de la PES n'ont pas suffi à sensibiliser davantage le public aux services offerts par voie électronique, ni à augmenter l'utilisation de ceux-ci.

Nous avons passé en revue quatre projets de prestation de services à incidence élevée des ministères visités et avons constaté que les méthodes de sécurité et la disponibilité des services étaient susceptibles d'améliorations.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations au ministère et celui-ci s'est engagé à apporter les mesures correctives nécessaires.

3.06 Secrétariat du Conseil de gestion et ministères de l'Environnement, des Finances, de la Santé et des Soins de longue durée, des Richesses naturelles et de la Sûreté et de la Sécurité publique
Services de consultation

Aux termes de la Directive du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de consultation (la Directive), les services de consultation correspondent à des services

fournis en retour d'honoraires, suivant un mandat bien précis et portant sur la prestation de conseils spécialisés dans les domaines de la technologie de l'information (TI) et de la gestion, ainsi que de conseils techniques et de services de recherche et de développement.

On note une augmentation considérable des dépenses annuelles consacrées aux services de consultation dans les ministères de l'Ontario au cours des cinq dernières années, ces dépenses étant passées de 271 millions de dollars en 1998 à 662 millions de dollars en 2002. Notre vérification a porté sur les six ministères suivants (les ministères) : le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) et les ministères de l'Environnement, des Finances, de la Santé et des Soins de longue durée, des Richesses naturelles et de la Sûreté et de la Sécurité publique (les divisions de la Sécurité publique et des services policiers, qui constituaient l'ancien ministère du Solliciteur général). Au cours de l'exercice 2001-2002, ces ministères ont consacré 293 millions de dollars à cette catégorie de services.

Notre vérification nous a amenés à conclure que l'acquisition et la gestion des services de consultation, à de nombreux égards, n'assuraient pas l'optimisation des ressources. Nous présentons ci-dessous un résumé de nos principaux sujets de préoccupation :

- Nous avons noté une forte dépendance à l'endroit du recours aux consultants. Les services de centaines de consultants ont été retenus à des taux quotidiens qui étaient en moyenne de deux à trois fois plus élevés que les salaires des employés des ministères qui effectuaient des tâches semblables. Par exemple, au ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique, plus de la moitié des effectifs de la TI étaient des consultants, dont 40 anciens employés du ministère qui, quelques jours après avoir quitté leur emploi au ministère, y étaient revenus à des taux quotidiens correspondant à plus du double du salaire qu'ils touchaient comme employés.
- Les ministères attribuaient souvent des contrats successifs à un même consultant, comportant peu ou pas de modifications aux produits livrables prévus dans le contrat initial. Par exemple, un consultant embauché par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée pour un mandat de six mois au coût de 96 000 $ a obtenu des contrats successifs qui ont prolongé la durée de son mandat initial à deux ans et porté le coût total à 360 000 $. Le consultant a été remplacé à un moment donné par un membre du personnel à temps plein, à un salaire annuel d'environ 60 000 $.
- Dans le cadre de l'élaboration de projets de TI de plusieurs millions de dollars, les ministères engageaient souvent des consultants sur une base quotidienne plutôt que de lancer un appel d'offres ouvert. Or, en l'absence d'appel d'offres ouvert, il n'y avait pas d'assurance que les ministères obtenaient les services des consultants les plus compétents au meilleur prix possible, ni que tous les fournisseurs de services de consultation jouissaient d'un accès libre et équitable aux contrats du gouvernement et qu'ils étaient traités de manière transparente. De plus, en rémunérant les consultants sur une base quotidienne plutôt que selon un prix fixe et des produits livrables établis à l'avance, les ministères assumaient le risque que les consultants ne terminent pas le travail à temps, ainsi que les coûts connexes, même si ces problèmes découlaient du rendement insatisfaisant et du manque d'efficacité des consultants.

- Le SCG a retenu les services d'un cabinet de juricomptabilité pour examiner certaines transactions immobilières conclues par la Société immobilière de l'Ontario. Les honoraires estimatifs du cabinet se situaient entre 150 000 $ et 500 000 $, mais celui-ci a reçu près de 6 millions de dollars pour des travaux supplémentaires, sans qu'aucun nouveau contrat ne soit conclu pour tenir compte de la modification de la portée et des objectifs du travail d'enquête en cours.
- Les ministères vérifiaient rarement si les consultants étaient en règle sur le plan des impôts provinciaux. Au SCG, deux consultants de notre échantillon avaient des arriérés d'impôts d'environ 110 000 $ et 35 000 $ respectivement. Le ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique avait octroyé des contrats à deux consultants qui n'avaient pas produit de déclarations d'impôts des corporations.
- Il y avait des lacunes importantes sur le plan du contrôle des paiements faits aux consultants. Par exemple :
  - Le ministère de l'Environnement ainsi que le ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique avaient fait aux consultants de nombreux paiements qui dépassaient le prix plafond des contrats. Selon nous, rien n'indiquait que ces dépassements avaient été approuvés au préalable par le sous-ministre ou son représentant, conformément à la Directive.
  - Le SCG avait autorisé une augmentation importante du taux d'un consultant, soit de 725 $ par jour en avril 2000 à 1 800 $ par jour en mai 2000 et à 2 600 $ par jour en septembre 2000, sans aucune explication par écrit de ces augmentations considérables. Par ailleurs, un cabinet de consultants s'est vu rembourser des frais de repas à un taux correspondant à dix fois celui autorisé pour les employés du gouvernement.
  - La Société immobilière de l'Ontario (SIO) avait versé plus de 1 million de dollars à un cabinet de consultants même si les ententes par écrit conclues avec la SIO ne représentaient globalement qu'un montant maximum de 210 000 $.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations aux ministères et ceux-ci se sont tous engagés à apporter des mesures correctives.

3.07 Ministère des Richesses naturelles Programme de Parcs Ontario

Le programme de Parcs Ontario du ministère des Richesses naturelles a la responsabilité de la gestion des parcs provinciaux et des zones protégées, conformément à la vision du ministère en matière de développement durable des richesses naturelles et de sa mission de gestion de ces ressources visant à assurer la durabilité écologique. Les principaux objectifs du programme consistent à protéger les richesses naturelles, à permettre la tenue d'activités de loisirs, à développer le tourisme et à mettre en valeur le patrimoine naturel et culturel de la province. Au moment de notre vérification, l'Ontario comptait 277 parcs provinciaux d'une superficie totale de plus de 70 000 km^2.

De façon générale, nous avons conclu qu'à bien des égards, le ministère ne garantissait pas le respect de la loi et des politiques destinées à assurer une utilisation et un développement durables des ressources des parcs et qu'il ne disposait pas de méthodes adéquates pour évaluer l'efficacité du programme et en rendre compte. En outre, nous avons remarqué que, dans différents cas, les méthodes servant à assurer le respect des impératifs en matière d'économie et d'efficacité devaient être améliorées. Plus précisément, nous avons observé ce qui suit :

- Les activités d'exécution de la loi étaient insuffisantes, 70 % des directeurs précisant que les parcs n'étaient pas soumis à une patrouille adéquate. Comme le ministère ne s'acquittait pas de son mandat de protection, les ressources naturelles en subissaient le contrecoup et certaines ont même été détruites.
- Le ministère disposait de plans de gestion pour 117 des 277 parcs provinciaux seulement. Or, ces plans sont essentiels pour assurer la gestion et la protection de la faune et de la flore. Nous avons relevé des cas où la planification inadéquate et l'absence de mesures ont entraîné une croissance désordonnée de la faune et une destruction de l'habitat qui menaçaient la durabilité d'autres espèces.
- Le ministère ne disposait pas d'une stratégie globale pour la gestion des espèces en voie de disparition dans la province, même si la *Loi sur les espèces en voie de disparition* est en vigueur depuis 1971. Parmi les 29 espèces jugées en voie de disparition par règlement, seules cinq faisaient l'objet de plans de rétablissement. Trois espèces pour lesquelles il n'existait aucun plan de rétablissement ont complètement disparu de l'Ontario.
- Les normes relatives au service à la clientèle n'ont pas été respectées en ce qui concerne le système informatisé de comptabilisation des réservations et des inscriptions qui était exploité par un fournisseur de services du secteur privé. En effet, pour plus de 65 % des appels téléphoniques que nous avons effectués à titre de contrôle, nous n'avons pas obtenu de réponse soit parce que la ligne était occupée, soit parce que nous avons été mis en attente pendant 15 minutes, après quoi nous raccrochions.

Nous avons recommandé des améliorations dans tous ces domaines et le ministère s'est engagé à apporter des mesures correctives.

3.08 Ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique Programme de services communautaires

Le Programme de services communautaires du ministère vise à assurer la surveillance de l'ensemble des contrevenants adultes (18 ans et plus) et des jeunes contrevenants (16 et 17 ans) qui bénéficient d'une mise en liberté sous condition, à savoir, qui sont en probation, qui purgent une peine avec sursis ou qui sont en libération conditionnelle. Les objectifs du Programme consistent à protéger le public en assurant la surveillance des contrevenants dans la collectivité et à faciliter la réadaptation des contrevenants en leur

fournissant une formation, des traitements et des services qui favorisent leur adaptation personnelle et sociale dans la collectivité.

Le ministère assure en moyenne la surveillance quotidienne de 65 000 contrevenants dans la collectivité. Sur ce nombre, 95 % sont en probation, 4 % purgent une peine avec sursis et les autres bénéficient d'une libération conditionnelle provinciale.

Au 31 mars 2002, le ministère employait environ 770 agents de probation et de libération conditionnelle à l'échelle de la province. Par ailleurs, dans le cadre du Programme, le ministère passe des contrats avec certains organismes communautaires pour assurer la prestation de divers programmes de counseling et de traitement. En 2001-2002, les dépenses totales du Programme s'élevaient à quelque 82 millions de dollars.

Depuis notre dernière vérification en 1995, le ministère a adopté en 1999 un nouveau modèle de gestion des contrevenants, qui vise à déterminer leurs besoins en matière de programmes correctionnels que l'on se doit de combler si l'on veut réduire véritablement le risque de récidive de leur part. Tout en reconnaissant que le ministère s'occupait de mettre en œuvre ce nouveau modèle, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il subsistait un certain nombre de lacunes dans ses procédures, qui nuisaient à l'efficacité de la surveillance des contrevenants dans la collectivité. Par exemple :

- Dans les bureaux qui ont reçu notre visite, nous avons constaté l'absence d'une évaluation du risque et des besoins et/ou d'un plan de gestion pour plus de 40 % des contrevenants qui avaient commis de nouvelles infractions de « niveau I » pendant qu'ils étaient sous la surveillance du ministère. (Les infractions de niveau I comprennent les agressions sexuelles, les agressions causant des blessures, les menaces de mort et d'autres crimes violents.)
- Dans les cinq bureaux qui ont reçu notre visite, nous avons constaté que, parmi les cas impliquant des contrevenants de niveau I qui avaient commis de nouvelles infractions pendant qu'ils étaient sous la surveillance du ministère, plus de 30 % n'avaient pas fait l'objet d'un suivi en temps voulu lorsque le contrevenant n'avait pas respecté les conditions de la surveillance.
- Selon nos estimations, il y avait environ 10 000 mandats d'arrêt émis à l'endroit de contrevenants dans la collectivité et certains remontaient à dix ans. Un grand nombre de ces contrevenants posaient un risque élevé et avaient commis des infractions graves, telles que des agressions sexuelles et des agressions causant des blessures. Le ministère ignorait le nombre de contrevenants qui étaient toujours en liberté alors que des mandats d'arrêt étaient émis à leur endroit.

  Nous sommes conscients que l'arrestation des contrevenants, à la suite de l'émission d'un mandat, relève de la police et non du personnel du ministère; toutefois, il est nécessaire que le ministère et la police collaborent davantage de façon à ne pas exposer la collectivité à un risque indu.

- Selon un rapport du ministère, il arrivait souvent que les programmes correctionnels destinés aux contrevenants ne soient pas offerts dans leur collectivité. Par exemple, sur plus de 3 000 délinquants sexuels assujettis à la surveillance du ministère, moins de 600 bénéficiaient de programmes de réadaptation appropriés.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations au ministère et celui-ci s'est engagé à apporter des mesures correctives.

3.09 Ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées

La Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées (la Commission) rend les décisions concernant la libération conditionnelle des contrevenants qui purgent des peines d'emprisonnement de moins de deux ans. Les contrevenants deviennent admissibles à la libération conditionnelle après avoir purgé le tiers de leur peine. Ceux qui se voient accorder une libération conditionnelle purgent la totalité de leur peine (le tiers en établissement et deux tiers dans la collectivité sous la surveillance et selon les conditions imposées par la Commission). En l'absence de libération conditionnelle, les contrevenants sont libérés après avoir purgé les deux tiers de leur peine en établissement. Pour contribuer de manière efficace à la sécurité de la société, la Commission doit faciliter la réinsertion sociale d'un plus grand nombre de contrevenants à faible risque en contrôlant le moment et les conditions de leur mise en liberté.

Pour l'exercice 2001-2002, les dépenses totales de la Commission s'élevaient à quelque 3 millions de dollars et l'organisme comptait 4 membres à temps plein et plus de 40 membres à temps partiel. Au cours de l'exercice 2000-2001, la Commission a tenu environ 2 100 audiences, dont 28 % ont donné lieu à une libération conditionnelle.

Nous sommes arrivés à la conclusion que la réduction spectaculaire du nombre de détenus admissibles à la libération conditionnelle qui bénéficient d'une audience faisait obstacle au mandat de la Commission, à savoir protéger la société en assurant une réinsertion véritable des contrevenants dans la collectivité. La diminution du nombre d'audiences, qui est passé de 6 600 à 2 100, conjuguée à une baisse constante du nombre de libérations conditionnelles accordées, soit de 59 % à 28 %, s'est traduite par la libération conditionnelle de moins de 600 détenus en 2000-2001, contre 3 800 en 1993-1994.

D'après les études réalisées par la Commission, cette diminution était imputable entre autres au fait que les détenus ne recevaient pas les renseignements qui devaient leur être fournis sur la libération conditionnelle ou qu'ils renonçaient aux audiences de libération conditionnelle parce qu'ils estimaient qu'il était peu probable qu'ils obtiennent une audience juste et impartiale. De plus, un nombre important de contrevenants n'avaient

pas la possibilité de se faire entendre à cause des pratiques très différentes entre les régions dans ce domaine.

Par ailleurs, nous avons constaté que, malgré la baisse importante du nombre de libérations conditionnelles accordées en Ontario depuis 1993-1994, le taux de récidive des libérés conditionnels avait augmenté en général au cours de cette période. Il faut que la Commission se penche sur cette question pour déterminer quelles autres mesures, le cas échéant, pourraient être prises.

Nous avons également remarqué ce qui suit :

- Dans bien des cas, la Commission n'avait pas obtenu tous les renseignements pertinents avant de rendre ses décisions en matière de libération conditionnelle et n'avait pas expliqué par écrit les raisons pour lesquelles elle avait décidé de ne pas imposer les conditions spéciales recommandées par les agents de libération conditionnelle ou la police.
- La Commission avait fixé pour 2001-2002 des objectifs de rendement inférieurs à ceux déjà atteints, donc des objectifs qui ne contribuaient pas à améliorer son rendement.
- Il n'existait pas de processus de sélection officiel en Ontario pour évaluer les capacités, les compétences, l'engagement et la pertinence des candidats au titre de membre de la Commission et celle-ci n'avait pas l'occasion de faire part de ses observations sur la sélection initiale des candidats.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations à la Commission et celle-ci s'est engagée à apporter des mesures correctives.

3.10 Ministère du Tourisme et des Loisirs Programme du tourisme

Le ministère du Tourisme et des Loisirs estime que l'industrie du tourisme emploie environ 500 000 personnes et qu'elle injecte une somme de 17 milliards de dollars dans l'économie de l'Ontario. Le Programme du tourisme du ministère (le Programme) est responsable de la promotion de l'industrie du tourisme de l'Ontario. La Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (la Société), un organisme ministériel, a pour rôle de faire la promotion de l'Ontario comme destination touristique. Pour l'exercice 2001-2002, les dépenses d'exploitation en matière de tourisme se sont élevées à 83 millions de dollars, dont 52 millions ont été dépensés par la Société.

Les statistiques du ministère révèlent que le nombre de touristes qui se rendent en Ontario a diminué graduellement au cours des dix dernières années. Cette baisse découle d'une diminution de 25 % du nombre de touristes internes (y compris de résidents de l'Ontario), qui a été en partie compensée par une augmentation des touristes étrangers.

Nous avons conclu que le ministère et la Société ne disposaient pas de méthodes suffisantes pour évaluer l'efficacité du Programme quant à la promotion du tourisme en Ontario et en rendre compte. Dans son plan d'activités annuel, le ministère n'a pas indiqué les résultats réels obtenus en rapport avec les mesures du rendement qu'il avait publiées précédemment et, après trois ans d'existence, la Société n'avait pas encore présenté de rapport annuel à l'Assemblée législative, comme elle devait le faire.

En raison de l'importance du tourisme pour l'économie de l'Ontario, nous avons également conclu que le ministère doit assurer un rôle de chef de file en élaborant une stratégie à long terme du tourisme pour faciliter la coordination des activités des nombreux organismes qui prennent part à la promotion du tourisme dans la province. Nous avons également constaté que le ministère et la Société ne disposaient pas de méthodes adéquates qui auraient permis de s'assurer que le Programme était réalisé conformément aux impératifs en matière d'économie et d'efficacité. Plus particulièrement, nous avons observé ce qui suit :

- Aucun processus n'était prévu pour recueillir des renseignements sur les activités en rapport avec le tourisme mises en oeuvre par d'autres ministères ou sur l'appui financier accordé par d'autres ministères à l'industrie du tourisme. Par conséquent, il y avait un risque de chevauchement et de dédoublement des programmes et des services associés au tourisme.
- Les publications sur le tourisme ne sont pas suffisamment complètes et ne sont pas publiées en temps opportun. Par exemple, le principal guide touristique de la Société n'énumère que 1 400 des quelque 8 000 installations touristiques existantes. De plus, le guide des événements d'hiver de 2001-2002 n'a été publié qu'en décembre 2001 et il mentionnait des événements qui avaient déjà eu lieu.
- Il n'y avait pas de coordination adéquate, entre les ministères et le secteur privé, de la promotion du système d'évaluation des établissements d'hébergement de l'Ontario. Ainsi, l'Ontario est l'une des rares destinations touristiques importantes qui ne dispose pas de normes d'assurance de la qualité à l'échelle de la province.
- Dans bien des cas, l'acquisition des services de consultation en gestion n'était pas justifiée par une analyse de rentabilisation et les contrats correspondants n'avaient pas été signés au moment opportun. Par ailleurs, plusieurs contrats ont été accordés directement à un fournisseur, sans concours, tandis que d'autres projets avaient fait l'objet de contrats distincts, ce qui avait permis au ministère de contourner les exigences en matière de concurrence.

Nous avons recommandé des améliorations dans tous ces domaines et le ministère s'est engagé à apporter des mesures correctives.

3.11 Ministère de la Formation et des Collèges et Universités Division de la formation

La Division de la formation (la Division) du ministère de la Formation et des Collèges et Universités a pour mandat d'établir des normes de services d'emploi et d'alphabétisation des adultes pour aider les employeurs à se doter d'une main-d'œuvre qualifiée afin de rester compétitifs, et d'offrir une orientation sur les questions de formation et de marché du travail. Les programmes et services de la Division sont destinés à aider les particuliers comme les employeurs à rehausser le niveau de compétence et à aider les gens à passer du chômage à l'emploi, et à faire la transition des études au travail.

Pour l'exercice 2001-2002, les dépenses de la Division s'élevaient à 346,3 millions de dollars. Notre vérification a porté principalement sur les grands programmes suivants : Connexion Emploi, Service d'emplois d'été, Apprentissage et Alphabétisation et formation de base. Ces programmes représentent environ 75 % des dépenses de la Division.

Les collèges d'arts appliqués et de technologie (collèges communautaires), les conseils scolaires et les organismes communautaires à but non lucratif constituent le réseau d'organismes responsables de la prestation de trois des principaux programmes financés par les paiements de transfert : Connexion Emploi, Service d'emplois d'été et Alphabétisation et formation de base. Les employeurs assurent principalement la formation en apprentissage, tandis que les collèges communautaires et les instituts de formation privés financés par le ministère et le gouvernement fédéral dispensent la formation en classe.

Nous sommes arrivés à la conclusion que le ministère n'avait pas encore mis au point les systèmes et processus nécessaires pour garantir que les services étaient assurés de façon économique et efficace et que l'on atteignait les objectifs et résultats attendus des programmes. Voici un aperçu de nos observations :

- Les efforts faits pour coordonner les responsabilités en matière d'application et pour communiquer les informations au ministère du Travail et aux autres organismes chargés des inspections en milieu de travail n'ont pas été suffisants pour qu'on puisse déterminer dans quelle mesure des personnes non agréées travaillent dans des métiers protégés. Or, il est nécessaire qu'il y ait une application efficace de cette distinction pour respecter les objectifs stipulés par la loi, à savoir la protection du public et la sécurité du lieu de travail, et pour maintenir la valeur des certificats dans les métiers protégés.
- Le ministère ne surveillait pas la qualité de l'apprentissage offert par les employeurs et les responsables de la formation en classe.
- Le ministère n'avait pas lié le financement accordé aux responsables de l'apprentissage en classe et aux organismes assurant la prestation des services d'alphabétisation et de formation de base à leur rendement sur le plan de la qualité de la formation dispensée.

Les systèmes et méthodes nécessaires pour recueillir des données utiles sur le rendement et en rendre compte étaient en cours d'élaboration.

Nous avons aussi constaté que le ministère n'avait pas contrôlé de façon satisfaisante l'acquisition et la gestion de services de consultation et autres d'une valeur de quelque 11 millions de dollars, qui ont été acquis en son nom par des organismes sans but lucratif au cours des dernières années. Plus précisément, le ministère n'a ni observé les pratiques prudentes d'acquisition ni obtenu les approbations de la ministre et du Conseil de gestion du gouvernement qui auraient été requises s'il avait lui-même entrepris les projets et acquis les services. Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- L'acquisition de services d'une valeur de 8 millions de dollars auprès de fournisseurs du secteur privé, quasiment sans concours.
- Le ministère a encouru des frais de TPS de 600 000 $ parce que les organismes n'étaient pas exonérés de TPS, dont 235 000 $ correspondaient à une surfacturation et devaient être recouvrés.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations au ministère et celui-ci s'est engagé à apporter des mesures correctives. Certaines mesures étaient en cours d'élaboration au moment de notre vérification.

CHAPITRE DEUX

Vers une plus grande obligation de rendre compte

Au cours de l'ensemble des exercices antérieurs, j'ai abordé dans le Chapitre deux de mon rapport des points précis liés à la gestion et à l'obligation de rendre compte au sein du gouvernement. Cette année, une fois de plus, je soulève des questions dont il faut discuter pour améliorer l'obligation de rendre compte à l'Assemblée législative à l'égard de l'utilisation prudente des fonds publics. Voici l'objet de ces questions :

- les propositions législatives pour améliorer l'obligation de rendre compte dans le secteur public;
- les préoccupations continues relativement à l'obligation de rendre compte du Fonds ontarien pour l'innovation.

PROPOSITIONS LÉGISLATIVES VISANT À AMÉLIORER L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE DANS LE SECTEUR PUBLIC

ÉTAT DES RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX MODIFICATIONS À APPORTER À LA LOI SUR LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS

Dans mon Rapport annuel 2001, j'étais heureux de noter que, dans son discours du Trône du 19 avril 2001, le gouvernement avait annoncé son intention de modifier la *Loi sur la vérification des comptes publics* pour permettre au vérificateur provincial d'évaluer dans quelle mesure les organismes financés par les contribuables de l'Ontario dépensent les fonds de façon prudente, efficace et aux fins prévues. Des discussions infructueuses sur

un ensemble complet de modifications ont eu lieu au cours de l'été et de l'automne 2001 entre mon Bureau et l'ancien ministre des Finances, l'honorable Jim Flaherty, et son personnel.

Je tiens à répéter que tous les partenaires bénéficiaires de paiements de transfert devraient être assujettis à des règles prescrites par la loi en matière de responsabilité publique, y compris des comptes rendus sur le rendement et un régime de vérification législative complète parce que les fonds provinciaux versés aux organismes subventionnés continuent de représenter la plus importante dépense particulière imputée aux ressources financières de la province, puisque près de la moitié des dépenses gouvernementales concernent les organismes subventionnés. En vertu de la *Loi sur la vérification des comptes publics* actuelle, le vérificateur provincial ne peut effectuer qu'une vérification limitée des organismes subventionnés en examinant leurs registres comptables pour déterminer si les fonds ont été affectés aux fins prévues. Cet accès restreint à l'information empêche mon Bureau d'effectuer une vérification complète de l'optimisation des ressources des organismes subventionnés.

Au cours des 11 dernières années, mon Bureau, avec l'appui et selon les recommandations du Comité permanent des comptes publics, a proposé des modifications à la *Loi sur la vérification des comptes publics*. Ces modifications accorderaient au vérificateur provincial le pouvoir discrétionnaire d'effectuer une vérification complète de l'optimisation des ressources de tous les organismes dont les revenus proviennent en bonne partie des subventions provinciales, comme les conseils scolaires, les hôpitaux, les collèges communautaires et les universités.

Plus récemment, la majeure partie des modifications que j'ai proposées à la *Loi sur la vérification des comptes publics* ont été incorporées au projet de loi 5 intitulé *Loi modifiant la Loi sur la vérification des comptes publics afin d'assurer une responsabilité accrue de la part des hôpitaux, des universités et collèges, des municipalités et d'autres organisations qui reçoivent des subventions ou d'autres paiements de transfert du gouvernement ou d'organismes de la Couronne*. Le projet de loi 5 a été déposé le 23 avril 2001 par M. John Gerretsen, président du Comité permanent des comptes publics. Le projet de loi a passé l'étape de la deuxième lecture le 20 juin 2002 et a été renvoyé au Comité permanent des comptes publics pour faire l'objet d'un examen détaillé.

On prévoit que le Comité permanent des comptes publics tiendra des audiences sur le projet de loi 5 à l'automne 2002.

PROPOSITION D'ADOPTION D'UNE LOI SUR L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE DANS LE SECTEUR PUBLIC

Depuis 1993, je préconise l'élaboration d'un cadre légal de responsabilité pour le secteur public. En 1993, le Comité permanent des comptes publics a décidé à l'unanimité

d'appuyer ma demande d'un cadre légal de responsabilité réalisable. Conformément à ce que nous avons déclaré dans notre Rapport annuel 1993, les deux principales raisons justifiant l'instauration d'un tel cadre sont les suivantes :

- L'Assemblée législative et les ministres ont besoin de meilleurs outils légaux ou réglementaires pour accroître la responsabilité aux fins d'une exécution économique, efficiente et efficace des programmes. Un cadre légal devient un outil de l'Assemblée législative, des ministres ainsi que des ministères et organismes subventionnaires qui peut contribuer à assurer une prestation économique des services et des programmes.
- La direction d'un ministère et les bénéficiaires de paiements de transfert ont besoin d'un cadre qui les rende responsables de l'exercice économique, efficient et efficace de leurs activités. Un tel cadre améliorerait aussi l'efficacité du travail effectué par mon Bureau.

À la suite de l'annonce faite dans le *Budget de l'Ontario 1997* relativement à l'élaboration d'un cadre légal de responsabilité afin d'accroître celle-ci au sein du secteur public, le gouvernement a déclaré, dans le discours du Trône prononcé le 19 avril 2001, sous l'en-tête « Tenir l'ensemble du secteur public responsable devant les contribuables », qu'il lancerait des réformes radicales pour garantir que toutes les institutions publiques rendent des comptes aux citoyens de l'Ontario. À cet égard, le *Budget de l'Ontario 2001* comprenait une proposition visant à présenter une nouvelle *Loi sur l'obligation de rendre compte dans le secteur public*, pour obliger les principaux organismes publics recevant des fonds du gouvernement à soumettre un rapport annuel sur leur rendement, à présenter des plans d'activités annuels et à équilibrer leurs budgets tous les ans.

La proposition gouvernementale fait suite également à l'une des recommandations formulées par la Commission ontarienne de révision des pratiques financières dans son rapport de 2001 intitulé *Élever la barre : Responsabilité accrue envers la population de l'Ontario*. Ayant agi en qualité de conseiller spécial auprès de la Commission, j'ai apprécié sa recommandation incitant le gouvernement à présenter une loi instaurant un cadre de responsabilité.

Le 9 mai 2001, le ministre des Finances d'alors a présenté en première lecture le projet de loi 46 intitulé *Loi portant sur la responsabilité des organismes publics*. Toutefois, ce projet de loi n'a pas progressé sur le calendrier législatif.

CONCLUSION

Pour assurer une performance et une responsabilité adéquates et garantir que les fonds publics sont dépensés de manière prudente et aux fins prévues, un cadre légal de responsabilité ainsi qu'un régime de vérification complète de l'optimisation des ressources imposé par la loi doivent s'appliquer au secteur parapublic. Je presse de nouveau le gouvernement d'adopter les modifications que j'ai proposées à la *Loi sur la vérification des comptes publics* et d'adopter également la *Loi sur l'obligation de rendre compte dans le secteur*

public. Une fois que la législation aura été adoptée par l'Assemblée législative, je pourrai appliquer la *Loi sur la vérification des comptes publics* modifiée à un cadre légal de responsabilité.

Au nom de l'Assemblée législative, je continuerai de préconiser des améliorations de l'obligation de rendre compte dans le secteur public et continuerai également de surveiller les initiatives du gouvernement et les développements dans ce domaine important.

FONDS ONTARIEN POUR L'INNOVATION

Depuis 1999, le gouvernement a transféré 750 millions de dollars au Fonds ontarien pour l'innovation (le Fonds). Le Fonds a été établi durant l'exercice 1998-1999 en tant qu'entité indépendante dans le but d'offrir du financement pour accroître la capacité des universités, des collèges, des hôpitaux et d'autres organismes sans but lucratif de l'Ontario à entreprendre des activités de recherche scientifique et de développement technologique.

Dans mes trois derniers rapports annuels, j'ai fait part de mes préoccupations relatives à la responsabilité du Fonds, notamment :

- l'incapacité du gouvernement et de la législature à s'assurer que le Fonds affecte les fonds publics de manière prudente et aux fins prévues ainsi qu'à prendre les mesures correctives nécessaires dans le cas contraire;
- le manque de responsabilité ministérielle envers l'Assemblée législative concernant les activités du Fonds;
- le fait que, même en qualité de vérificateur législatif de la province, je n'ai pas le droit, aux termes de mon mandat actuel, d'effectuer une vérification de l'optimisation des ressources du Fonds ni une vérification des inspections des bénéficiaires des subventions du Fonds.

En plus des préoccupations relatives à la responsabilité susmentionnées, j'ai abordé dans mes trois derniers rapports les conséquences et le caractère adéquat du traitement comptable des dotations du Fonds. Même s'il est techniquement conforme aux règles comptables établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés à l'intention du secteur public, le calendrier des autorisations de subventions permet au gouvernement de comptabiliser les dépenses avant que le Fonds n'encaisse réellement les paiements et bien avant que le Fonds ne verse l'argent aux bénéficiaires prévus. C'est ce qui explique que les montants présentés comme ayant été affectés à l'innovation aient été fortement surévalués en 1998-1999 et en 1999-2000. En fait, à la fin du premier exercice du Fonds, soit le 31 mars 2000, les comptes de la province donnaient l'impression que le gouvernement avait dépensé 750 millions de dollars (le montant total passé de la province au Fonds) pour l'innovation, alors que le montant réellement versé pour des projets admissibles

durant cet exercice n'était que de 2,5 millions de dollars. Le traitement comptable appliqué permettait en outre au gouvernement d'altérer les résultats financiers la première année et au cours des années subséquentes.

Après la première année d'exploitation du Fonds, j'ai conclu qu'une partie importante du montant de 750 millions de dollars avait été versée d'avance au Fonds, bien avant que ce dernier en ait réellement besoin. Pour la période de trois ans terminée le 31 mars 2002, le Fonds n'a consacré que 240 millions de dollars à des projets admissibles et il détenait 577 millions de dollars en fonds des contribuables sans avoir à en rendre compte à l'Assemblée législative.

Le *Budget de l'Ontario 2002* comprend une affectation supplémentaire de 300 millions de dollars au Fonds. Ce montant supplémentaire, une fois versé, portera à plus de 1 milliard de dollars le montant total transféré au Fonds par le gouvernement.

Je continue à croire que tous les bénéficiaires de paiements de transfert doivent être assujettis à des règles prescrites par la loi en matière de responsabilité publique, y compris la présentation de l'information sur le rendement et l'élaboration d'un meilleur régime de vérification législative, ce qui permettrait à l'Assemblée législative d'évaluer ce qui a été accompli en contrepartie du financement fourni et de s'assurer que toutes les mesures correctives nécessaires ont été prises.

Au cours de la dernière année de vérification, le Comité permanent des comptes publics s'est réuni avec les responsables du Fonds pour examiner mes observations passées. Le Comité s'est penché sur mes préoccupations et, à l'automne 2002, il a déposé à l'Assemblée ses recommandations visant à améliorer la responsabilité publique et fournir un meilleur régime de vérification législative au Fonds.

CHAPITRE TROIS

Rapports sur les vérifications d'optimisation des ressources

Nos vérifications d'optimisation des ressources ont pour but d'examiner la qualité de la gestion des programmes et activités du gouvernement, de voir s'ils sont conformes à la législation ou aux politiques pertinentes et, le cas échéant, de signaler des occasions d'amélioration de l'économie, de l'efficience et de l'efficacité de leur déroulement. Ces vérifications sont menées en vertu du paragraphe 12 (2) de la *Loi sur la vérification des comptes publics* qui stipule que le Bureau fasse état des cas où il a constaté que des sommes d'argent avaient été dépensées sans égard adéquat à l'économie et l'efficience , ou des cas où des procédures appropriées pour mesurer l'efficacité des programmes et préparer des rapports sur ceux-ci n'avaient pas été établies. Le présent chapitre contient les conclusions, observations et recommandations des vérifications d'optimisation menées au cours du dernier exercice.

Vu l'ampleur et la complexité des activités de la province et de son administration, il est impossible de procéder à la vérification de chaque programme tous les ans. Donc, le Bureau choisit les programmes et activités à vérifier selon une base cyclique afin que les principaux fassent l'objet d'une vérification environ tous les cinq ans. Les programmes et activités vérifiés cette année ont été choisis par la haute direction du Bureau en fonction de plusieurs critères, comme l'impact financier du programme, sa signification pour l'Assemblée législative, les questions connexes de sensibilité et de sécurité publiques et les résultats de vérifications antérieures du programme.

Nous planifions et effectuons notre vérification d'optimisation conformément aux normes professionnelles des missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés, et faisons notre rapport.

Avant d'entreprendre une vérification, notre personnel rencontre les représentants de l'organisme vérifié pour discuter du point central de la vérification. Au cours de la vérification, notre personnel maintient un dialogue avec ces personnes pour suivre les

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

progrès de la vérification et rester en liaison directe. À la conclusion de la vérification sur le terrain, on prépare une ébauche de rapport qui est revue à l'interne et discutée avec l'organisme vérifié. Le vérificateur provincial et les cadres du Bureau rencontrent le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme pour discuter du rapport final et mettre au point les réponses de la direction à nos recommandations, réponses qui sont ensuite insérées dans chacune des rapports.

MINISTÈRE DES SERVICES À LA COLLECTIVITÉ, À LA FAMILLE ET À L'ENFANCE

3.01–Programme Ontario au travail

CONTEXTE

En vertu des dispositions de la *Loi sur le programme Ontario au travail*, le ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance procure un emploi et une aide financière temporaire aux personnes à la condition qu'elles satisfassent aux exigences visant à les aider à trouver un emploi rémunéré et à le conserver. L'aide financière est accordée par le truchement du programme Ontario au travail et est destinée à couvrir les frais de subsistance relatifs à la nourriture, aux vêtements, aux articles pour les soins personnels et au logement.

Exemples de prestations mensuelles types

	Célibataire ($)	Parent seul soutien de famille avec un enfant ($)	Couple avec deux enfants ($)
Allocation de base	195	446	576
Allocation maximum au logement	325	511	602
Aide financière maximum	**520**	**957**	**1 178**

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Il est possible d'obtenir une aide supplémentaire d'après les besoins établis. Voici des exemples d'éléments pouvant donner lieu à une aide supplémentaire lorsque les circonstances le justifient :

- produits essentiels à la santé tels que les fournitures chirurgicales et médicales et les produits pour les diabétiques;
- vêtements pour le retour à l'école et pour l'hiver pour les enfants admissibles;
- soins dentaires et ophtalmologiques de base;

MINISTÈRE DES SERVICES À LA COLLECTIVITÉ, À LA FAMILLE ET À L'ENFANCE

3.01–Programme Ontario au travail

CONTEXTE

En vertu des dispositions de la *Loi sur le programme Ontario au travail*, le ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance procure un emploi et une aide financière temporaire aux personnes à la condition qu'elles satisfassent aux exigences visant à les aider à trouver un emploi rémunéré et à le conserver. L'aide financière est accordée par le truchement du programme Ontario au travail et est destinée à couvrir les frais de subsistance relatifs à la nourriture, aux vêtements, aux articles pour les soins personnels et au logement.

Exemples de prestations mensuelles types

	Célibataire ($)	Parent seul soutien de famille avec un enfant ($)	Couple avec deux enfants ($)
Allocation de base	195	446	576
Allocation maximum au logement	325	511	602
Aide financière maximum	**520**	**957**	**1 178**

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Il est possible d'obtenir une aide supplémentaire d'après les besoins établis. Voici des exemples d'éléments pouvant donner lieu à une aide supplémentaire lorsque les circonstances le justifient :

- produits essentiels à la santé tels que les fournitures chirurgicales et médicales et les produits pour les diabétiques;
- vêtements pour le retour à l'école et pour l'hiver pour les enfants admissibles;
- soins dentaires et ophtalmologiques de base;

- prestations de démarrage pour aider à couvrir les coûts associés à l'établissement permanent dans une collectivité ou au commencement d'un nouvel emploi.

Pour être admissibles à l'aide financière, les requérants doivent démontrer qu'ils ont besoin d'aide en fournissant une preuve que leurs actifs liquides et leurs revenus ne dépassent pas les montants établis. La plupart des personnes sont également tenues de signer une entente de participation par laquelle elles s'engagent à participer à l'une ou plusieurs des activités d'aide à l'emploi suivantes :

- les activités de soutien à l'emploi, qui visent à aider les participants à se préparer à l'emploi au moyen de programmes d'éducation de base, d'une formation professionnelle ou de programmes d'alphabétisation, ou le programme Expérience, poursuite et reprise des études pour les jeunes parents conçu pour aider ceux-ci à terminer leurs études secondaires et à se préparer au marché du travail;
- la participation communautaire, qui consiste en placements non rémunérés dans des activités de service communautaire conçues pour améliorer le mieux-être de la collectivité et permettre aux participants d'acquérir une expérience de travail pratique;
- le placement dans un emploi et le soutien au travail autonome, lesquels consistent respectivement à placer les candidats prêts à l'emploi dans des emplois compétitifs non subventionnés ou à les soutenir dans le lancement de leur propre entreprise.

Depuis le 1er avril 1999, la prestation du programme Ontario au travail est assurée au nom du ministère par 47 gestionnaires des services municipaux regroupés et organismes de prestation des Premières nations (appelés collectivement gestionnaires de services). L'aide financière accordée dans le cadre du programme Ontario au travail est financée à hauteur de 80 % par la province et de 20 % par les gestionnaires de services. Les frais d'administration sont partagés à parts égales par la province et les gestionnaires de services jusqu'à concurrence du plafond annuel établi pour chaque gestionnaire de services.

Pour l'exercice 2001-2002, la quote-part du ministère relative à l'aide financière accordée dans le cadre du programme Ontario au travail s'établissait à environ 1,4 milliard de dollars, tandis que sa part des frais d'administration du programme s'élevait à 171 millions de dollars. Le nombre de cas moyen par mois du programme Ontario au travail et les dépenses connexes ont diminué constamment au cours des dernières années comme on peut le voir dans le tableau suivant.

Nombre de cas moyen par mois et dépenses du ministère, 1999-2000—2001-2002

	1999-2000	2000-2001	2001-2002
	Données mensuelles sur le nombre de cas		
Nombre de cas moyen par mois	262 436	215 614	189 321
Nombre de personnes à charge	315 547	253 908	222 945
Nombre total de bénéficiaires	577 983	469 522	412 266
	Dépenses annuelles du ministère (en millions de $)		
Aide financière pour l'année	1 752	1 491	1 372
Frais d'administration pour l'année	172	179	171

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Par ailleurs, le ministère a entrepris un ambitieux projet de révision du système d'information et des processus administratifs à l'échelle de la province – projet dont il a assumé le coût – pour soutenir la prestation des programmes d'aide sociale. Cette initiative, baptisée Projet de remaniement des activités, visait en partie à soutenir la modernisation des systèmes informatiques et des processus administratifs parvenus à la limite de leur utilité en les remplaçant par un nouveau système qui pourrait assurer une prestation efficiente et efficace du programme Ontario au travail et du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées.

Le nouveau système de prestation de services, qui s'accompagne d'un nouveau système d'information et de processus administratifs remaniés, était implanté dans l'ensemble de la province en janvier 2002. Le système a été élaboré par le ministère et par Accenture (anciennement Andersen Consulting), à un coût qui atteignait 400 millions de dollars environ en mars 2002. L'entente conclue entre les deux partenaires à ce sujet a d'ailleurs fait l'objet d'une vérification et d'un rapport du vérificateur provincial en 1998, d'un rapport spécial à l'intention du Comité permanent des comptes publics en 1999 et d'un rapport de suivi, dans notre *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000), sur la mise en œuvre par le ministère des recommandations formulées par le vérificateur provincial dans son Rapport annuel 1998.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification du programme Ontario au travail visait à déterminer si le ministère :

- avait pris les mesures nécessaires pour s'assurer que les politiques et les procédures qu'il avait établies pour le programme étaient respectées par les gestionnaires de services pour garantir que seules les personnes admissibles reçoivent une aide financière et que celle-ci est du juste montant;

- surveillait si le programme répondait aux objectifs qu'il avait fixés et, le cas échéant, apportait les mesures correctives nécessaires.

Notre vérification comprenait un examen analytique des dossiers, des politiques et des procédures pertinents du ministère ainsi que des entrevues avec du personnel concerné du bureau principal et de trois bureaux régionaux du ministère. Nous avons également tenu des discussions avec du personnel de trois unités responsables de la prise en charge et de la présélection pour le programme Ontario au travail, passé en revue un échantillon des dossiers des bénéficiaires et tenu des discussions avec le personnel des trois gestionnaires de services qui ont reçu notre visite. Nous avons aussi obtenu de l'information auprès des autres gestionnaires de services par voie de questionnaire. Les unités responsables de la prise en charge et les gestionnaires de services qui ont reçu notre visite représentent collectivement près de 40 % des dépenses totales du programme.

Avant d'entamer nos travaux, nous avons défini les critères de vérification à appliquer pour satisfaire aux objectifs de la vérification. La haute direction du ministère a examiné et accepté ces critères.

Compte tenu de l'importance cruciale que revêt le nouveau système de prestation de services pour l'administration du programme Ontario au travail et du fait qu'il était en bonne partie implanté dans l'ensemble de la province entre mai 2001 et janvier 2002, nous avons également effectué un suivi des recommandations que nous avions formulées dans notre Rapport annuel 1998 et de celles faites par le Comité permanent des comptes publics en 1999 à l'endroit de l'administration de l'entente conclue entre le ministère et Accenture et évalué si les nouveaux processus administratifs et le nouveau système d'information qui ont été élaborés dans le cadre de l'entente étaient adéquats.

Nous avons principalement effectué notre travail entre novembre 2001 et mai 2002, en mettant l'accent sur les dépenses et les procédures du programme au cours des exercices 2000-2001 et 2001-2002. Nous nous sommes concentrés sur les éléments constituant les plus importants postes de dépenses du programme, à savoir l'aide octroyée pour les besoins de base et le logement et l'aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi. Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, englobant l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours à des contrôles et à d'autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

En 1999, la Direction de la vérification intégrée et des enquêtes du ministère a publié un rapport de vérification de l'assurance de la qualité sur la mise en œuvre du processus de vérification générale (il s'agit d'un nouveau processus pour déterminer l'admissibilité des bénéficiaires) dans trois bureaux pilotes municipaux. Nous avons examiné ce rapport, mais n'avons pu nous en remettre au travail de vérification effectué, car un grand nombre des questions traitées dans notre rapport n'y étaient pas abordées. De plus, la vérification avait été effectuée avant l'instauration du nouveau système de prestation de services du ministère au cours de l'exercice 2001-2002.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Dans le présent rapport, les conclusions globales de même que les constatations détaillées de la vérification sont réparties en deux sections distinctes. Dans la Partie 1, nous traitons de l'administration de l'entente conclue entre le ministère et Accenture et dans la Partie 2, de l'administration du programme Ontario au travail.

Partie 1 : Administration de l'entente

Les nouveaux processus administratifs et le nouveau système d'information issus du Projet de remaniement des activités ont été implantés chez tous les gestionnaires de services entre mai 2001 et janvier 2002, mais, au moment de notre vérification, la plupart des avantages prévus sur le plan de la prestation du programme ne s'étaient pas encore concrétisés. Par exemple :

- La plupart des employés des gestionnaires de services avec lesquels nous avons communiqué se sont dits très insatisfaits du Projet de remaniement des activités. Par exemple, le nouveau système de prestation de services constituait à de nombreux égards un recul par rapport à ce à quoi ils avaient accès auparavant, le système n'avait pas été mis à l'essai de façon adéquate et il s'agissait essentiellement d'un produit en cours d'élaboration au moment de son instauration et non d'un produit fini.
- Le nouveau système ne fournissait pas aux gestionnaires de services les renseignements exacts et fiables dont ils avaient besoin sur les dépenses pour facturer au ministère sa quote-part de l'aide financière accordée aux bénéficiaires du programme Ontario au travail. Nous avons été informés que ces renseignements étaient facilement accessibles avant l'instauration du nouveau système.

En ce qui a trait à l'administration du Projet de remaniement des activités, nous avons constaté ce qui suit :

- Le ministère avait versé en tout 246 millions de dollars à Accenture en mars 2002, ce qui dépassait largement le plafond de paiement initial de 180 millions de dollars. À notre avis, le fondement de ces paiements demeure discutable parce que :
  - les économies attribuées au Projet de remaniement des activités et, par conséquent, à Accenture étaient exagérées;
  - contrairement aux recommandations du vérificateur provincial et du Comité permanent des comptes publics de réduire au minimum les dépenses exclues du plafond, le ministère avait versé à Accenture 66 millions de dollars de plus que le plafond de paiement initial de 180 millions de dollars. Sur ce montant, une somme de 22,2 millions de dollars concernait des travaux que le ministère avait accepté d'exécuter en janvier 2001 et à une date ultérieure, mais qu'il n'avait pas été en mesure de réaliser.

- Le nouveau système de prestation de services ne soutenait pas de façon adéquate l'administration du programme Ontario au travail à cause de l'existence d'un grand nombre de défectuosités non résolues dans le système. Le personnel affecté au Projet de remaniement des activités considérait qu'un grand nombre de ces défectuosités étaient des problèmes urgents ou à priorité élevée qu'il fallait corriger rapidement. Globalement, on peut classer ces lacunes dans les catégories suivantes :
  - *Défaut de répondre aux besoins du ministère ou des gestionnaires de services* : Souvent, le nouveau système d'information ne fournissait pas les renseignements nécessaires ou bien ceux-ci étaient inexacts ou fournis sous une forme qu'on ne pouvait utiliser. Les employés des gestionnaires de services ont déclaré que le système était compliqué et qu'ils avaient beaucoup de difficulté, par exemple, à déterminer les raisons pour lesquelles des trop-payés aux bénéficiaires avaient été créés et consignés.
  - *Erreurs ou omissions inexplicables* : Par exemple, en 2001, le système d'information avait inexplicablement fait parvenir 7 110 paiements de prestations discrétionnaires d'une valeur totale de 1,2 million de dollars à des personnes non admissibles. Par ailleurs, il arrive parfois que les travailleurs sociaux ne peuvent pas accéder au système pour émettre les chèques, ce qui les oblige à rédiger les chèques à la main, tandis qu'à d'autres moments, ils sont incapables d'enregistrer les chèques manuels dans le système.
  - *Lacunes sur le plan des contrôles internes* : Le système d'information exposait inutilement le programme à un risque de malversations en permettant à une même personne d'ouvrir de nouveaux dossiers, de modifier les renseignements bancaires, d'effectuer les paiements et de fermer les dossiers, et ce, sans examen ou approbation d'un superviseur et sans grande possibilité de détecter les modifications.

Partie 2 : Administration du programme

En ce qui a trait à l'administration du programme Ontario au travail, nous sommes arrivés à la conclusion que le ministère n'avait pas pris les mesures nécessaires pour s'assurer que les gestionnaires de services respectaient ses politiques et ses procédures pour l'administration du programme Ontario au travail et qu'il n'avait à peu près aucune garantie, par conséquent, que seules les personnes admissibles recevaient une aide financière, et ce, du juste montant. Nous avons notamment relevé ce qui suit :

- Les unités responsables de la prise en charge et de la présélection et le processus d'évaluation en deux étapes de l'admissibilité ne répondaient pas à l'objectif de réduire sensiblement le nombre de longues entrevues au bureau pour évaluer l'admissibilité.
- Les exigences du ministère voulant que les gestionnaires de services déterminent l'admissibilité des bénéficiaires à une aide financière et octroient le juste montant d'aide n'étaient pas souvent respectées. Par exemple, chez l'un des gestionnaires de

services qui ont reçu notre visite, il manquait au moins un renseignement essentiel pour établir l'admissibilité et le juste montant d'aide à verser dans 95 % des dossiers que nous avons examinés.

- Les revenus déclarés par les bénéficiaires qui auraient dû être déduits en tout ou en partie des prestations versées étaient incorrectement déduits ou ne l'étaient pas du tout.
- Dans bien des cas, il était impossible d'établir le bien-fondé des montants versés au titre de l'aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi et, dans certains cas, le montant d'aide était supérieur aux montants maximums autorisés.
- Dans les cas où existait la possibilité d'obtenir d'un ex-partenaire une pension alimentaire pour le conjoint ou les enfants, nous avons souvent constaté l'absence de toute indication que des démarches avaient été entreprises en ce sens. Les paiements de pension alimentaire sont déduits de l'aide versée par le programme Ontario au travail.
- L'absence de renseignements exacts et fiables sur les trop-payés et le soutien inadéquat offert par le système informatique pour la fonction de perception nuisaient aux efforts déployés par les gestionnaires de services pour recouvrer ces montants.

Nous sommes également arrivés à la conclusion que le ministère se devait d'améliorer la surveillance de l'efficacité du programme pour déterminer s'il répondait à ses objectifs, car :

- Même s'il citait souvent comme indice du succès du programme la diminution du nombre de prestataires, il ne savait pas vraiment si ces diminutions étaient attribuables au programme ou à d'autres raisons.
- Bien souvent, les circonstances dans lesquelles devaient être utilisés les codes de cessation servant à indiquer les raisons pour lesquelles les bénéficiaires quittaient le programme n'étaient ni communiquées clairement ni bien comprises. Par conséquent, les codes n'étaient pas utilisés de façon cohérente par les gestionnaires de services et ne pouvaient pas servir à recueillir de l'information sur les résultats du programme.

AUTRE QUESTION

Le ministère rembourse aux gestionnaires de services la moitié des frais d'administration du programme jusqu'à concurrence d'un montant annuel négocié. Nous avons toutefois constaté que le ministère n'avait pas évalué l'efficience de ce financement, lequel était fondé sur les montants versés dans le passé et non sur le nombre de cas réel. Le financement ministériel des frais d'administration se situait dans une fourchette de 273 $ à 1 596 $ par cas.

35-40

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Réponse globale du ministère

Le Projet de remaniement des activités est l'une des initiatives les plus ambitieuses du gouvernement de l'Ontario en matière de technologie jusqu'à maintenant. Le projet s'est déroulé dans un environnement très complexe, à savoir, dans un ministère qui était chargé de réformer sa législation de l'aide sociale et dont le système de prestation à intervenants multiples est très complexe, et dans une province qui se caractérise par une diversité géographique considérable. Le bureau du projet a conçu un système de prestation qui tient compte de l'éventail des besoins des bénéficiaires de l'aide sociale et de la myriade de politiques, de règles administratives, de procédures et de pratiques interdépendantes associées à deux programmes qui ont été remaniés en profondeur : le programme Ontario au travail, dont la prestation est assurée par les municipalités, et le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées, dont la prestation est assurée par les bureaux du ministère. Ce remaniement des activités a été mis en œuvre à deux paliers de gouvernement, qui représentent près de 300 points de prestation et 7 500 utilisateurs et qui servent plus de 600 000 personnes.

Le bureau du Projet de remaniement des activités a conçu un nouveau modèle de prestation de services qui comporte un système d'information en direct, une base de données provinciale commune, la présélection des candidats admissibles par téléphone, l'utilisation de sources d'information externes pour vérifier l'admissibilité et un système téléphonique informatisé pour permettre aux bénéficiaires d'accéder facilement à des renseignements à jour sur leurs dossiers. Le ministère considère que les systèmes d'une telle complexité requièrent habituellement une assez longue période d'exploitation en milieu réel pour faire face à toutes les complexités inhérentes à la conception de vastes systèmes multi-utilisateurs de ce genre.

L'un des principes qui guidaient le ministère était que les avantages réalisés dans le cadre du Projet de remaniement des activités couvriraient non seulement les coûts du projet, mais continueraient aussi de produire un rendement sur le capital investi. Le ministère estime que ce principe s'est concrétisé. Il est d'avis que les économies imputables au remaniement global des activités sont substantielles et qu'il continuera d'en être ainsi dans le futur, et ce, dans l'intérêt des contribuables.

Grâce au processus de rétroaction rigoureux qu'il a mis en œuvre auprès des utilisateurs, le ministère était au courant d'un grand nombre des problèmes cernés par le vérificateur provincial. Nous continuons de nous pencher sur ces problèmes avec nos partenaires de la prestation de services. La conception du système autorise l'apport d'améliorations constantes au cours des prochaines années, ce qui permettra au ministère d'apporter de nombreuses modifications et améliorations, de concert avec ses autres partenaires, les gestionnaires des services municipaux regroupés.

Donc, ce projet prévoyait le remaniement radical d'un système vaste, complexe, dispendieux et essentiel. L'idée de départ était d'améliorer les services, à savoir prendre les mesures nécessaires pour faire en sorte que la loi, le programme, les systèmes et les processus administratifs et de gestion et la technologie, qui composent collectivement le système d'aide sociale, fournissent les résultats attendus. Or, cela s'est fait d'une façon qui a renforcé le savoir de la fonction publique de l'Ontario et lui a permis de mieux comprendre la meilleure façon de faire équipe avec d'autres pour réaliser des changements d'une telle ampleur.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

Au milieu des années 1990, les systèmes informatiques utilisés par le ministère pour traiter les paiements d'aide sociale avaient atteint leur capacité pratique et étaient incapables de soutenir les changements souhaités pour améliorer la prestation du programme et l'efficacité administrative. Le ministère a déterminé qu'il ne disposait ni de l'expertise ni des ressources financières pour élaborer les processus administratifs et les technologies nécessaires, soit à l'interne soit avec l'aide d'entrepreneurs externes en recourant aux appels d'offres traditionnels.

Le ministère a donc choisi de recourir au Processus d'achat commun, un arrangement innovateur suivant lequel les ministères partagent avec des partenaires du secteur privé les risques, les investissements et les économies futures associés à la conception et à la mise en œuvre conjointes de nouveaux modes de prestation de services.

C'est ainsi que le ministère, le 27 janvier 1997, a conclu une entente avec Accenture (anciennement Andersen Consulting) dans le cadre du Processus d'achat commun pour entreprendre le Projet de remaniement des activités. Ce projet visait à concevoir et à mettre en œuvre de nouveaux processus administratifs et un système d'information provincial fonctionnant en temps réel pour permettre aux gestionnaires de services d'assurer la prestation de tous les services d'aide sociale.

En 1998, lors de notre première vérification de l'entente conclue entre Accenture et le ministère, nous sommes arrivés à la conclusion que le ministère n'avait pas respecté les principes d'économie et d'efficacité dans les modalités du contrat convenues avec Accenture ni dans l'administration des travaux réalisés jusqu'en février 1998 et nous avons formulé un certain nombre de recommandations à cet égard.

Les modalités juridiquement contraignantes de l'entente initiale conclue avec Accenture restreignaient certes la capacité du ministère de donner suite à certaines de nos recommandations, mais il n'en restait pas moins d'importantes possibilités d'améliorer l'administration de l'entente et de donner suite ainsi à un grand nombre des recommandations que nous avons formulées en 1998.

La nécessité de répondre à nos préoccupations les plus importantes a été renforcée par le Comité permanent des comptes publics, lequel a tenu des audiences sur notre rapport en décembre 1999 et adopté une motion incluant les recommandations suivantes :

- Le plafond de paiement de 180 millions de dollars prévu dans l'entente initiale ne doit pas être relevé et il faut réduire au minimum les catégories de dépenses exclues du plafond.
- Le ministère doit élaborer un système de points de référence vérifiables pour assurer l'imputation correcte des avantages au Projet de remaniement des activités.
- La fonctionnalité de la technologie prévue dans le contrat initial doit être maintenue.

PARTIE 1 : ADMINISTRATION DE L'ENTENTE CONCLUE ENTRE LE MINISTÈRE ET ACCENTURE

Paiements dépassant le plafond prévu

Lors de notre vérification initiale de l'entente en 1998 et de notre suivi en 2000, le ministère s'est dit confiant, malgré les préoccupations exprimées par le vérificateur provincial, que le montant versé à Accenture respecterait au bout du compte le plafond de 180 millions de dollars, exception faite de certains éléments précis. Or, le tableau ci-dessous montre que les paiements faits à Accenture jusqu'en mars 2002 et les dépenses totales prévues à ce moment dépassaient sensiblement le plafond établi.

Dépenses prévues et paiements réels à Accenture, mars 2002

	Paiements réels (en millions de $)	Dépenses prévues (en millions de $)
Paiements respectant le plafond	180,0	180,0
Paiements hors plafond		
Soutien à la production, services de dépannage et entretien des applications	36,4	39,1
Travaux dépassant l'étendue du projet	7,4	9,0
Travaux du ministère exécutés par Accenture	22,2	31,3
Total des paiements	**246,0***	**259,4**

* Ces paiements ne comprennent pas les montants pour le matériel informatique ou les logiciels de tiers acquis par le ministère auprès de sources autres qu'Accenture, lesquels représentaient un montant d'environ 34,6 millions de dollars au moment de notre vérification. Nous avons également noté que la contribution totale du ministère au Projet de remaniement des activités, incluant le montant de 34,6 millions de dollars susmentionné, s'élevait à 153,9 millions de dollars en mars 2002.

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

En mars 2002, le coût total du Projet de remaniement des activités, y compris les dépenses du ministère et les montants versés à Accenture, s'élevait par conséquent à quelque 400 millions de dollars.

Donc, ce projet prévoyait le remaniement radical d'un système vaste, complexe, dispendieux et essentiel. L'idée de départ était d'améliorer les services, à savoir prendre les mesures nécessaires pour faire en sorte que la loi, le programme, les systèmes et les processus administratifs et de gestion et la technologie, qui composent collectivement le système d'aide sociale, fournissent les résultats attendus. Or, cela s'est fait d'une façon qui a renforcé le savoir de la fonction publique de l'Ontario et lui a permis de mieux comprendre la meilleure façon de faire équipe avec d'autres pour réaliser des changements d'une telle ampleur.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

Au milieu des années 1990, les systèmes informatiques utilisés par le ministère pour traiter les paiements d'aide sociale avaient atteint leur capacité pratique et étaient incapables de soutenir les changements souhaités pour améliorer la prestation du programme et l'efficacité administrative. Le ministère a déterminé qu'il ne disposait ni de l'expertise ni des ressources financières pour élaborer les processus administratifs et les technologies nécessaires, soit à l'interne soit avec l'aide d'entrepreneurs externes en recourant aux appels d'offres traditionnels.

Le ministère a donc choisi de recourir au Processus d'achat commun, un arrangement innovateur suivant lequel les ministères partagent avec des partenaires du secteur privé les risques, les investissements et les économies futures associés à la conception et à la mise en œuvre conjointes de nouveaux modes de prestation de services.

C'est ainsi que le ministère, le 27 janvier 1997, a conclu une entente avec Accenture (anciennement Andersen Consulting) dans le cadre du Processus d'achat commun pour entreprendre le Projet de remaniement des activités. Ce projet visait à concevoir et à mettre en œuvre de nouveaux processus administratifs et un système d'information provincial fonctionnant en temps réel pour permettre aux gestionnaires de services d'assurer la prestation de tous les services d'aide sociale.

En 1998, lors de notre première vérification de l'entente conclue entre Accenture et le ministère, nous sommes arrivés à la conclusion que le ministère n'avait pas respecté les principes d'économie et d'efficacité dans les modalités du contrat convenues avec Accenture ni dans l'administration des travaux réalisés jusqu'en février 1998 et nous avons formulé un certain nombre de recommandations à cet égard.

Les modalités juridiquement contraignantes de l'entente initiale conclue avec Accenture restreignaient certes la capacité du ministère de donner suite à certaines de nos recommandations, mais il n'en restait pas moins d'importantes possibilités d'améliorer l'administration de l'entente et de donner suite ainsi à un grand nombre des recommandations que nous avons formulées en 1998.

La nécessité de répondre à nos préoccupations les plus importantes a été renforcée par le Comité permanent des comptes publics, lequel a tenu des audiences sur notre rapport en décembre 1999 et adopté une motion incluant les recommandations suivantes :

- Le plafond de paiement de 180 millions de dollars prévu dans l'entente initiale ne doit pas être relevé et il faut réduire au minimum les catégories de dépenses exclues du plafond.
- Le ministère doit élaborer un système de points de référence vérifiables pour assurer l'imputation correcte des avantages au Projet de remaniement des activités.
- La fonctionnalité de la technologie prévue dans le contrat initial doit être maintenue.

PARTIE 1 : ADMINISTRATION DE L'ENTENTE CONCLUE ENTRE LE MINISTÈRE ET ACCENTURE

Paiements dépassant le plafond prévu

Lors de notre vérification initiale de l'entente en 1998 et de notre suivi en 2000, le ministère s'est dit confiant, malgré les préoccupations exprimées par le vérificateur provincial, que le montant versé à Accenture respecterait au bout du compte le plafond de 180 millions de dollars, exception faite de certains éléments précis. Or, le tableau ci-dessous montre que les paiements faits à Accenture jusqu'en mars 2002 et les dépenses totales prévues à ce moment dépassaient sensiblement le plafond établi.

Dépenses prévues et paiements réels à Accenture, mars 2002

	Paiements réels (en millions de $)	Dépenses prévues (en millions de $)
Paiements respectant le plafond	180.0	180.0
Paiements hors plafond		
Soutien à la production, services de dépannage et entretien des applications	36.4	39.1
Travaux dépassant l'étendue du projet	7.4	9.0
Travaux du ministère exécutés par Accenture	22.2	31.3
Total des paiements	**246,0***	**259,4**

* Ces paiements ne comprennent pas les montants pour le matériel informatique ou les logiciels de tiers acquis par le ministère auprès de sources autres qu'Accenture, lesquels représentaient un montant d'environ 34.6 millions de dollars au moment de notre vérification. Nous avons également noté que la contribution totale du ministère au Projet de remaniement des activités, incluant le montant de 34.6 millions de dollars susmentionné, s'élevait à 153.9 millions de dollars en mars 2002.

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

En mars 2002, le coût total du Projet de remaniement des activités, y compris les dépenses du ministère et les montants versés à Accenture, s'élevait par conséquent à quelque 400 millions de dollars.

Nous exposons ci-dessous nos préoccupations à l'endroit de chacune des catégories de paiement hors plafond.

SOUTIEN À LA PRODUCTION, SERVICE DE DÉPANNAGE ET ENTRETIEN DES APPLICATIONS

Les éléments énumérés en rubrique sont les seuls pour lesquels Accenture était censée être payée en sus du plafond de 180 millions de dollars mentionné dans l'entente initiale conclue en 1997. Or, conformément à ce que nous avons souligné dans notre rapport de vérification de 1998, le ministère n'avait pas défini clairement les circonstances dans lesquelles Accenture pouvait engager des coûts pour certains de ces éléments et il n'avait pas estimé le coût de ces éléments; nous estimions alors qu'il pouvait s'agir de coûts substantiels. Par la suite, le ministère a établi le coût de ces éléments à 19,7 millions de dollars en mai 2001; le montant était passé à 39,1 millions de dollars en mars 2002.

La plupart des dépenses réelles consacrées à ces éléments ont été engagées après l'implantation initiale du système en mai 2001. L'examen d'un échantillon d'éléments dans cette catégorie nous a permis de constater que nombre d'entre eux étaient imputables aux défectuosités imprévues du nouveau système d'information, ce qui avait nécessité des modifications conceptuelles essentielles et un soutien technique accru. Nous croyons qu'un grand nombre des modifications qu'il a fallu apporter auraient dû être repérées lors de la mise à l'essai du système et corrigées sans frais pour le ministère en vertu des dispositions de garantie de l'entente. À notre avis, l'empressement du ministère à payer pour ces éléments en sus du plafond convenu semble discutable et inutile.

Contrairement aux recommandations de réduire au minimum le nombre d'éléments exclus du plafond de paiement, formulées tant par le vérificateur provincial que par le Comité permanent des comptes publics, les modifications apportées au contrat initial en avril 2000 prévoyaient le paiement des deux éléments supplémentaires suivants en sus du plafond de paiement.

TRAVAUX DÉPASSANT LA PORTÉE DU PROJET

Le nouveau système d'information a été conçu et mis au point pour l'essentiel en 2000 d'après les exigences administratives du programme Ontario au travail et du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées, instaurés en juillet 1999. Après juillet 1999, il a fallu intégrer à la conception du nouveau système de nouvelles exigences pour les deux programmes; cette tâche dépassant la portée du projet, le travail a été facturé en sus du plafond de paiement, décision que nous jugions raisonnable.

Nous estimons toutefois qu'une partie de ce travail aurait dû être considérée comme faisant partie de la portée du projet. La fonction de déclaration du système d'information, de la façon dont elle avait été conçue et réalisée initialement, ne répondait pas à nombre des exigences des gestionnaires de services et du ministère. Au moment de notre vérification, le bureau du Projet de remaniement des activités apportait des modifications à cette fonction à un coût hors plafond estimatif de 2,3 millions de dollars, dont

1,4 million avait été versé en mars 2002. Nous sommes d'avis que ces coûts auraient pu être évités en incorporant les exigences de déclaration essentielles dans la conception initiale du système.

TRAVAUX DU MINISTÈRE EXÉCUTÉS PAR ACCENTURE

Bien que l'entente initiale conclue avec Accenture et les modifications apportées à l'entente en avril 2000 maintenaient le plafond de paiement à 180 millions de dollars, ni l'entente initiale ni les modifications ultérieures ne précisaient les responsabilités respectives d'Accenture et du ministère. Certaines responsabilités ont plutôt été assignées au ministère dans une modification de l'entente apportée en janvier 2001 et, par la suite, au fur et à mesure de l'approbation des ordonnances de tâches.

Le ministère n'a pas été en mesure d'effectuer une partie de ce travail. Accenture a donc réalisé les travaux au nom du ministère et a été payé pour ce travail en sus du plafond de paiement, qui avait été atteint par ailleurs au début de 2001.

En fait, le ministère avait versé à Accenture 22,2 millions de dollars au 31 mars 2002 en sus du plafond de paiement pour exécuter des travaux dont la responsabilité n'était précisée ni dans l'entente initiale ni dans les modifications apportées à celle-ci en avril 2000. Cette situation a rendu le plafond de paiement ineffectif et démontre qu'il ne protège aucunement le ministère ni, au bout du compte, les contribuables, contre les dépassements de coûts.

Groupes de coûts et de gains

Afin que le ministère et Accenture partagent les risques, les investissements et les économies futures du Projet de remaniement des activités conformément aux principes du Processus d'achat commun, l'entente qu'ils ont conclue prévoit des paiements à même un groupe de gains pour couvrir les montants imputés par chaque partenaire à un groupe de coûts. (Conformément à ce que nous avons souligné dans notre rapport de vérification de 1998 et dans notre suivi du rapport en 2000, les tarifs réclamés par Accenture étaient beaucoup plus élevés que les montants correspondants imputés au groupe de coûts par le ministère.) Les soldes des groupes de coûts et de gains et les montants réellement versés en janvier 2001 et mars 2002 sont indiqués dans les tableaux suivants.

Groupe de coûts

	Janvier 2001 (en millions de $)	Mars 2002 (en millions de $)
Accenture :		
Inclus dans le plafond	166,2	187,7
Exclus du plafond	14,9	66,0
Total partiel	**181,1**	**253,7**
Ministère :		
Inclus dans le plafond	57,3*	153,9*
Exclus du plafond		
Total partiel	**57,3**	**153,9**
Total	**238,4**	**407,6**

* Les coûts du ministère ne peuvent être répartis en coûts inclus dans le plafond ou exclus du plafond, mais ils concernent principalement des activités incluses dans le plafond.

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Groupe de gains

	Janvier 2001 (en millions de $)	Mars 2002 (en millions de $)
Gains déclarés	274,6	587,1
Paiements à Accenture	181,1	246,0*
Somme allouée au ministère	57,3	153,9

* Sur ce montant, une somme de 180 millions de dollars concerne des activités incluses dans le plafond.

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Tant dans notre Rapport annuel 1998 que dans le rapport du suivi que nous avons effectué en 2000 nous décrivions les deux principaux points à l'égard desquels nous avions des réserves, à savoir le fonctionnement des groupes de coûts et de gains et, par là même, le montant versé à Accenture. Nous maintenons ces réserves.

- Premièrement, nous sommes toujours d'avis que la contribution du ministère au groupe de coûts est sous-estimée. Par exemple, le coût total assumé par les gestionnaires de services pour se procurer des extraits de données et configurer des programmes pour les traiter et obtenir l'information de gestion nécessaire sera probablement important. Or, ces coûts ne sont pas inclus dans le groupe de coûts même s'ils découlent directement des lacunes du système d'information sur le plan des rapports. Nous discutons de ce point de façon plus détaillée plus loin dans le rapport (voir Défaut de répondre aux besoins du ministère et des gestionnaires de services).
- Deuxièmement, environ 73 % du solde du groupe de gains, soit 427 millions de dollars au 31 mars 2002, avait été attribué au processus de vérification générale (il

Groupe de coûts

	Janvier 2001 (en millions de $)	Mars 2002 (en millions de $)
Accenture :		
Inclus dans le plafond	166,2	187,7
Exclus du plafond	14,9	66,0
Total partiel	**181,1**	**253,7**
Ministère :		
Inclus dans le plafond	57,3*	153,9*
Exclus du plafond		
Total partiel	**57,3**	**153,9**
Total	**238,4**	**407,6**

* Les coûts du ministère ne peuvent être répartis en coûts inclus dans le plafond ou exclus du plafond, mais ils concernent principalement des activités incluses dans le plafond.

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Groupe de gains

	Janvier 2001 (en millions de $)	Mars 2002 (en millions de $)
Gains déclarés	274,6	587,1
Paiements à Accenture	181,1	246,0*
Somme allouée au ministère	57,3	153,9

* Sur ce montant, une somme de 180 millions de dollars concerne des activités incluses dans le plafond.

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Tant dans notre Rapport annuel 1998 que dans le rapport du suivi que nous avons effectué en 2000 nous décrivions les deux principaux points à l'égard desquels nous avions des réserves, à savoir le fonctionnement des groupes de coûts et de gains et, par là même, le montant versé à Accenture. Nous maintenons ces réserves.

- Premièrement, nous sommes toujours d'avis que la contribution du ministère au groupe de coûts est sous-estimée. Par exemple, le coût total assumé par les gestionnaires de services pour se procurer des extraits de données et configurer des programmes pour les traiter et obtenir l'information de gestion nécessaire sera probablement important. Or, ces coûts ne sont pas inclus dans le groupe de coûts même s'ils découlent directement des lacunes du système d'information sur le plan des rapports. Nous discutons de ce point de façon plus détaillée plus loin dans le rapport (voir Défaut de répondre aux besoins du ministère et des gestionnaires de services).
- Deuxièmement, environ 73 % du solde du groupe de gains, soit 427 millions de dollars au 31 mars 2002, avait été attribué au processus de vérification générale (il

s'agit d'un processus d'examen de l'admissibilité des bénéficiaires et du bien-fondé des montants qui leur sont versés). Contrairement à nos conclusions, le ministère estime que l'attribution de ces gains à Accenture est justifiée en partie parce que le processus de vérification générale comporte deux améliorations majeures par rapport à l'ancien processus de vérification, à savoir des indicateurs du niveau de risque, qui signalent automatiquement les dossiers devant faire l'objet d'un examen, et la confirmation par des tiers des renseignements fournis par les bénéficiaires. Conformément à ce que nous mentionnons plus loin dans le rapport, nous avons constaté qu'aucune de ces fonctions n'était utilisée comme prévu et qu'il fallait donc les améliorer (voir Améliorations du processus d'évaluation de l'admissibilité).

Par ailleurs, nombre d'employés des gestionnaires de services qui ont reçu notre visite ont indiqué que les modifications inhérentes au processus de vérification générale étaient de nature relativement mineure par rapport aux processus antérieurs et qu'elles touchaient rarement de façon sensible les taux de cessation des bénéficiaires.

Nous estimons donc qu'une partie importante des gains déclarés et accumulés dans le groupe de gains demeure très discutable.

Nous avons également remarqué que la plupart des coûts imputés depuis mai 2001 par Accenture pour le Projet de remaniement des activités concernent maintenant des activités exclues du plafond de paiement. Par ailleurs, une modification apportée au contrat en janvier 2001 prévoit que la période de deux ans prévue pour l'accumulation des gains après la fin du contrat peut être prolongée selon les besoins pour permettre le remboursement à Accenture de tous les coûts approuvés par les parties qui ne sont pas assujettis au plafond.

Étant donné que les soldes des groupes de coûts et de gains étaient à peu près semblables au moment de cette modification du contrat, le ministère, en réalité, a abandonné le principe de partage des risques et des récompenses inhérent au Processus d'achat commun en garantissant virtuellement à Accenture le paiement intégral de tous les travaux exécutés hors plafond, dont le volume est maintenant considérable.

État du Projet de remaniement des activités

Dans notre rapport de 1998, nous avons noté que le Projet de remaniement des activités, au moment où nous avons terminé notre travail de vérification sur place en février 1998, accusait beaucoup de retard par rapport à la date de mise en oeuvre prévue alors par le ministère, soit juin 1999. Le projet a ensuite été restructuré et, au moment de notre suivi en 2000, le nouveau système de prestation de services était censé être mis en oeuvre progressivement à l'échelle de la province entre février 2001 et janvier 2002.

Le nouvel échéancier a été respecté pour l'essentiel puisque le système a été mis en œuvre entre mai 2001 et janvier 2002 chez les 47 gestionnaires de services qui administrent le programme Ontario au travail. Toutefois, pour respecter cet échéancier, un certain

nombre de fonctions importantes qui faisaient partie du concept initial ont été laissées de côté ou n'étaient pas au point. Par exemple :

- La déclaration mensuelle des revenus des bénéficiaires au moyen d'un système téléphonique à réponse vocale interactive, qui devait contribuer en bonne partie à l'amélioration de l'efficacité administrative, restait à développer.
- L'archivage des renseignements des bénéficiaires contenus dans les anciens systèmes informatiques pour assurer l'accès à ces renseignements dans le nouveau système d'information faisait partie du concept initial, mais n'avait pas été mis en œuvre au moment de notre vérification en mai 2002.
- Le nouveau système d'information n'était pas doté des fonctions de rapport nécessaires pour assurer une gestion efficiente et efficace du programme Ontario au travail, comme nous le verrons plus loin dans le rapport (voir Défaut de répondre aux besoins du ministère et des gestionnaires de services).

Par ailleurs, le nouveau système comportait un certain nombre de défectuosités importantes, comme nous le verrons plus tard dans le rapport, et nombre d'entre elles n'étaient toujours pas corrigées au moment de notre vérification.

Transfert de connaissances

L'un des objectifs du partenariat formé entre le ministère et Accenture était de favoriser un transfert de connaissances suffisant entre Accenture et le personnel du ministère pour permettre au ministère de prendre la relève d'Accenture et d'assurer l'exploitation et l'entretien du nouveau système d'information à la fin du Projet de remaniement des activités. L'atteinte de cet objectif assurerait l'autonomie du ministère et réduirait ainsi sa dépendance à l'endroit des experts-conseils externes.

Or, à l'expiration de l'entente en janvier 2002, le transfert de connaissances prévu n'était pas suffisamment avancé pour que le ministère puisse exploiter et entretenir lui-même le système d'information. C'est plutôt Accenture et d'autres experts-conseils du secteur privé qui ont fourni la quasi-totalité des ressources techniques nécessaires pour terminer, entretenir et exploiter le système d'information après janvier 2002 moyennant un coût important pour le ministère. Par exemple, les services d'Accenture ont été prolongés du 26 janvier 2002 au 31 mars 2002 et ensuite au 31 mai 2002 pour la fourniture de services d'entretien technique à un coût estimatif de 5,7 millions de dollars. Nous croyons comprendre que le ministère, au moment de notre vérification, s'employait à préparer un appel d'offres pour le soumettre au Conseil de gestion du gouvernement aux fins d'approbation pour obtenir des services d'entretien technique après le 31 mai 2002.

Le nouveau système de prestation de services

L'objectif global de la révision des processus administratifs et de la modernisation du système d'information connexe pour les programmes d'aide sociale du ministère était de

doter les gestionnaires de services des outils nécessaires pour améliorer les services aux bénéficiaires ainsi que l'intégrité financière du système de prestation de services, tout en réduisant les frais d'administration des programmes. Plus précisément, le système de prestation de services du programme Ontario au travail visait :

- à réduire le temps consacré par les travailleurs sociaux aux tâches de bureau et autres tâches administratives afin de leur laisser plus de temps pour assurer les services aux bénéficiaires du programme Ontario au travail, y compris pour s'occuper du volet emploi du programme;
- à faciliter l'établissement de l'admissibilité des bénéficiaires grâce à des renseignements plus à jour et plus exacts, réduisant ainsi les trop-payés, les paiements inopportuns et l'utilisation abusive du système en général;
- à améliorer l'accès aux renseignements nécessaires pour assurer une gestion efficace du programme et la supervision du programme Ontario au travail par le ministère.

Toutefois, les employés des gestionnaires de services avec lesquels nous avons discuté et ceux qui ont répondu à notre questionnaire se sont dits très insatisfaits du nouveau système de prestation de services. À de nombreux égards, ils ont laissé entendre que les processus administratifs remaniés et le nouveau système d'information n'étaient aucunement une amélioration et, dans certains cas, constituaient même un recul par rapport à ce qui existait auparavant.

Le ministère a reconnu dès les débuts du Projet de remaniement des activités l'ampleur du savoir et de l'expertise des employés municipaux responsables de la prestation des services sociaux et considérait qu'il était essentiel de consulter en permanence le personnel des gestionnaires de services pour assurer la réussite du projet, en particulier au cours de la planification. Néanmoins, malgré la tenue d'un grand nombre de séances de consultation pour recueillir l'opinion des employés des gestionnaires de services sur la conception du nouveau système de prestation de services, les employés ont indiqué en général que seuls leurs commentaires à l'appui du concept proposé ont été retenus. Les employés des gestionnaires de services nous ont informés que la décision de rejeter les recommandations qu'ils avaient faites à l'étape de la conception du système s'est souvent traduite par des lacunes qu'il a ensuite fallu corriger. Voici un aperçu des principaux problèmes rapportés par le personnel des gestionnaires de services :

- Au moment de notre vérification, le nouveau système de prestation n'avait généré visiblement aucun gain de rendement ni aucune économie de temps. En fait, la quantité de travail manuel et le nombre de solutions de rechange utilisées pour remédier aux nombreuses lacunes du système d'information ont donné lieu à bien des pertes de rendement. (Les solutions de rechange visent à amener un programme informatique à produire des résultats qu'il n'est pas programmé pour produire directement.) Par ailleurs, les employés des gestionnaires de services nous ont déclaré qu'ils ont consacré beaucoup de temps supplémentaire à vérifier manuellement les renseignements non fiables produits par le système d'information.

- Un grand nombre des employés des gestionnaires de services que nous avons interviewés ont laissé entendre que le système d'information n'avait pas fait l'objet d'une mise à l'essai adéquate et qu'il était en fait un produit en cours d'élaboration au moment de son implantation.
- Les employés estimaient en général que la formation qu'ils avaient reçue pour utiliser le nouveau système d'information était insuffisante. La plupart des employés ont indiqué des aspects précis pour lesquels ils avaient besoin de formation supplémentaire. Par exemple, d'après les employés des gestionnaires de services, la formation nécessaire pour utiliser les fonctions de rapport du système devait être offerte en septembre 2002, soit près de 18 mois après le début de l'implantation du système.

Les employés critiquaient également le nouveau processus de prise en charge et de présélection, car ils estimaient qu'il ne contribuait pas à réduire de façon importante le nombre d'évaluations de l'admissibilité effectuées au bureau.

RAPPORTS D'ENQUÊTE SUR LE SYSTÈME

Lorsque les employés des gestionnaires de services éprouvent un problème avec le système d'information, ils s'adressent d'abord au spécialiste sur place qui examine le problème et détermine s'il est possible de le résoudre rapidement. Dans la négative, le problème est soumis au service de dépannage du Projet de remaniement des activités, qui prépare alors et consigne un « avis de problème ». Ces avis sont ensuite transmis aux analystes et aux spécialistes techniques pour qu'ils examinent le problème.

Si l'analyste ou le spécialiste technique confirme la validité du problème, il crée un rapport d'enquête sur le système. Étant donné que les problèmes sont susceptibles d'être rapportés par différents bureaux locaux et de donner lieu à l'émission de plusieurs avis de problème par le service de dépannage, ces avis sont regroupés dans un rapport d'enquête sur le système.

En février 2002, le bureau du Projet de remaniement des activités avait accumulé 10 600 rapports d'enquête. Sur ce nombre,

- près de la moitié ont été classés comme « défectuosités du système », dont 540 n'avaient pas été résolus au moment de notre vérification;
- quelque 5 700 étaient considérés comme des problèmes urgents ou à priorité élevée et environ 550 d'entre eux n'avaient pas été résolus.

D'après notre examen du système et nos discussions avec les employés des gestionnaires de services, les lacunes du système peuvent être classées comme suit en général :

- défaut de répondre aux besoins du ministère ou des gestionnaires de services;
- erreurs et omissions inexpliquées;
- lacunes sur le plan des contrôles internes.

Nous exposons ci-après nos observations concernant ces lacunes.

DÉFAUT DE RÉPONDRE AUX BESOINS DU MINISTÈRE ET DES GESTIONNAIRES DE SERVICES

Information sur le fonctionnement et la performance

L'accès à des renseignements pertinents sur le fonctionnement et la performance est essentiel à l'exploitation efficiente et efficace de tout programme. Nous avons toutefois noté, au moment de notre vérification, que le nouveau système d'information du programme Ontario au travail, dans certains cas, ne fournissait pas les renseignements nécessaires ou fournissait des renseignements qui n'étaient pas fiables. Les problèmes décrits ci-dessous existaient tous au moment de notre vérification.

Exemples de renseignements que le nouveau système d'information ne pouvait pas fournir :

- Une liste des trop-payés cumulatifs pour chaque bénéficiaire actif : ce rapport permettrait aux gestionnaires de services et au ministère de surveiller le niveau et le recouvrement des trop-payés et de repérer les travailleurs sociaux qui auraient besoin d'une formation supplémentaire. La production d'un tel rapport n'était pas prévue, mais le bureau du Projet de remaniement des activités se proposait de produire un rapport qui énumérerait les nouveaux trop-payés non cumulatifs par bénéficiaire en juin 2002; ce rapport serait d'une utilité limitée, selon nous.
- Une liste des trop-payés qui ne font pas l'objet d'un recouvrement et qui, en fait, sont radiés : le système permettait aux travailleurs sociaux de décider des trop-payés à ne pas recouvrer, et ce, sans l'approbation d'un superviseur. Les superviseurs ont donc besoin d'une liste des trop-payés qui ne font pas l'objet d'un recouvrement pour déterminer le bien-fondé de ces décisions. Au moment de notre vérification, la production d'une telle liste n'était pas prévue.
- Une liste des bénéficiaires qui n'ont pas signé d'entente de participation ou dont l'entente est expirée : nous avons été avisés que le ministère prévoyait de corriger cette lacune en mars 2002, mais cette mesure a été reportée à cause des interruptions de travail.

Voici des exemples de renseignements inexacts ou non pertinents fournis par le nouveau système d'information, problème qui n'avait pas été corrigé au moment de notre vérification :

- Afin de facturer à la province sa quote-part des coûts du programme Ontario au travail, les gestionnaires de services doivent établir le montant total versé aux bénéficiaires. Or, depuis l'implantation du nouveau système d'information, les gestionnaires de services sont incapables d'effectuer le rapprochement des listes détaillées des montants versés aux bénéficiaires et des sommaires des dépenses produits aux fins de facturation. Au moment de notre vérification, le ministère tentait de régler ce problème. Il s'ensuit que les montants facturés à la province par les gestionnaires de services étaient fondés sur des estimations, comme nous le verrons plus loin de façon

plus détaillée dans le rapport (voir Demandes de subventions des gestionnaires de services au titre des coûts de l'aide financière).

- Nous avons comparé le montant de trop-payés recouvré auprès des bénéficiaires inactifs dans le propre système de suivi d'un gestionnaire de services et le montant consigné comme recouvré par le nouveau système d'information pour la période d'octobre 2001 à janvier 2002 et constaté que les montants étaient respectivement de 38 300 $ et 309 000 $. Le personnel du gestionnaire de services n'a pas été en mesure d'expliquer l'écart.
- D'après le personnel des gestionnaires de services, les rapports d'activités et de résultats mensuels du processus de vérification générale produits par le nouveau système d'information étaient inexacts, car certains bénéficiaires étaient énumérés à deux reprises tandis que d'autres avaient été inclus par erreur. À cause de ces inexactitudes, les rapports étaient inutiles.
- Le système d'information produit un rapport d'anomalies qui indique les cas dans lesquels les travailleurs sociaux dérogent à une valeur générée par le système. Toutefois, ce rapport n'est qu'une liste de dérogations sans distinction, dont un grand nombre sont imputables à l'application de solutions de rechange et à la correction de simples erreurs. Bien que la liste comprenne des dérogations qui ont entraîné des modifications des montants versés, il est impossible de séparer ces dérogations d'autres éléments et, par conséquent, l'information n'a aucune utilité.

Certains gestionnaires de services demandent des extraits de données au ministère de façon à pouvoir traiter et analyser eux-mêmes les données pour obtenir des renseignements qui ne sont pas facilement accessibles et pour compenser certaines des lacunes susmentionnées. Les extraits de données ont été fournis, mais leur analyse exige que les gestionnaires de services assument des coûts pour la configuration des programmes informatiques nécessaires. Par ailleurs, l'un des gestionnaire de services concernés nous a informés que les données fournies n'étaient pas entièrement fiables et exactes. Par exemple, l'extrait de ses données mensuelles continuait d'indiquer quelque 600 cas qui n'étaient plus de son ressort à la suite d'un transfert.

Complexité du système

Un système d'information doit être raisonnablement facile à utiliser et ses utilisateurs devraient recevoir une formation suffisante pour avoir une connaissance pratique du nouveau système. Or, les employés des gestionnaires de services nous ont dit que l'utilisation du nouveau système était compliquée et que ce fait, conjugué au manque de formation, avait entraîné des erreurs, du travail supplémentaire et du stress pour les utilisateurs.

- Par exemple, d'après les gestionnaires de services, l'établissement des raisons pour lesquelles un trop-payé a été créé et consigné dans le système est une tâche longue et ardue. Les employés des gestionnaires de services nous ont précisé que l'ancien

système informatique permettait aux travailleurs sociaux de passer en revue les mesures qu'ils avaient prises pour vérifier la pertinence des résultats. Or, ils ne peuvent plus le faire avec le nouveau système d'information. De plus, les travailleurs sociaux ignoraient parfois qu'ils avaient créé des trop-payés. Une nouvelle fonction a été ajoutée au système pour attirer leur attention lorsqu'ils sont sur le point de traiter un trop-payé; toutefois, à la suite d'une mise à jour du système d'information, cette fonction ne s'est manifestée que de façon intermittente.

- Un gestionnaire de services a embauché trois « spécialistes du dépannage » pour contribuer à établir l'exactitude des paiements faits aux bénéficiaires. Le gestionnaire de services nous a informés que ces spécialistes, au cours d'un seul mois, avaient fait des recherches sur 148 cas susceptibles de receler des erreurs et constaté que :
  - des prestations de 123 457 $ avaient été versées à des bénéficiaires qui n'y avaient pas droit;
  - des prestations de 106 687 $ avaient été versées comme il se doit, mais avaient été enregistrées dans le système comme trop-payés;
  - des prestations de 7 743 $ auxquelles avaient droit des bénéficiaires ne leur avaient pas été versées.

Ces résultats sont inquiétants, car ils laissent entendre que le système d'information fonctionne mal ou que les employés l'utilisent mal, ou une combinaison de ces deux éléments.

ERREURS INEXPLIQUÉES DU SYSTÈME

Le système d'information ne fonctionnait pas de façon aussi cohérente ou fiable que prévu. Un certain nombre d'erreurs se produisaient pour des raisons que les gestionnaires de services ne parvenaient pas à expliquer. Nous avons remarqué qu'un grand nombre des erreurs avaient été rattrapées grâce à la vigilance des travailleurs sociaux. Toutefois, les erreurs faites jusqu'à maintenant par le système d'information n'inspirent pas confiance et soulèvent la possibilité que d'autres problèmes importants puissent passer inaperçus.

Nous fournissons ci-dessous des exemples d'erreurs inexpliquées commises par le système d'information, dont la plupart n'avaient pas été corrigées au moment de notre vérification.

- Entre mai et décembre 2001, le système d'information a produit de façon inexplicable 7 110 versements de prestations discrétionnaires d'une valeur totale de 1,2 million de dollars pour des bénéficiaires qui n'étaient admissibles à aucune aide du programme Ontario au travail.
- Dans certains cas, lorsqu'un travailleur social tentait d'annuler un chèque, le système réémettait le chèque le lendemain. L'annulation et la réémission des chèques se sont poursuivies jusqu'à ce que le bureau du Projet de remaniement des activités les annule.

- Lorsqu'un travailleur social annule un chèque, tout montant de trop-payé connexe doit être ajusté en conséquence. Nous avons été informés toutefois que cet ajustement ne se faisait pas toujours, ce qui donnait lieu à une surestimation des soldes de trop-payés.
- Nous avons été informés que le montant des chèques ne concordait pas toujours avec le montant inscrit sur le talon ou avec le montant correspondant inscrit sur la liste de paiement des prestations. Nous croyons que ce problème a été corrigé à la suite de notre vérification.
- Dans certains cas, les travailleurs sociaux ont demandé qu'un chèque soit envoyé à un bénéficiaire, mais le système n'en a rien fait. Le personnel des gestionnaires de services a dû alors préparer un chèque manuel.
- Dans nombre de cas, les montants reçus du Bureau des obligations familiales pour rembourser aux gestionnaires de services les paiements faits aux conjoints n'ont pu être consignés comme prévu parce que le système d'information faisait alors parvenir automatiquement au bénéficiaire un autre chèque du montant remboursé.
- Un grand nombre de chèques manuels émis aux bénéficiaires ou à des tiers en leur nom ne pouvaient être consignés. Par exemple, au cours d'un seul mois, un gestionnaire de services n'a pu enregistrer dans le système 41 chèques manuels d'un montant total de 72 842 $.
- Le système d'information produisait automatiquement des relevés d'impôt à l'intention de tous les bénéficiaires qui ont touché une aide financière du programme Ontario au travail en 2001 pour qu'ils puissent inclure les montants dans leur déclaration de revenus. Toutefois, un certain nombre de ces relevés faisaient état de montants non raisonnables, notamment des montants négatifs de 1,2 million de dollars et de 194 000 $. Le ministère nous a avisés qu'aucun de ces relevés n'avait été mis à la poste, mais nous n'avons trouvé aucune indication que des relevés corrigés avaient été émis par la suite. Par ailleurs, l'incapacité des gestionnaires de services d'enregistrer des remboursements et des chèques manuels dans le système a également donné lieu à l'envoi de relevés d'impôt inexacts à des bénéficiaires.
- Le système imprime automatiquement des lettres types à l'intention des bénéficiaires portant sur un certain nombre de questions telles que les trop-payés. D'après les gestionnaires de services, l'information contenue dans un grand nombre de ces lettres est inexacte ou sans valeur. Par exemple, des lettres ont été imprimées pour informer les bénéficiaires qu'ils avaient reçu un trop-payé de 0 $ et qu'ils étaient « obligés de rembourser cette dette ». Les gestionnaires de services ont dû examiner toutes les lettres produites par le système d'information pour s'assurer qu'elles étaient exactes et valables. Cette tâche a augmenté le temps consacré aux fonctions administratives.

C0-71

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

LACUNES SUR LE PLAN DES CONTRÔLES INTERNES

Habituellement, les systèmes d'information comprennent un certain nombre de contrôles internes pour éviter les erreurs de nature intentionnelle ou non. Nous avons toutefois constaté l'absence de certains contrôles internes de base dans le nouveau système d'information, dont les suivants :

- Le fait de restreindre l'exercice de certaines tâches à des personnes données permet de s'assurer qu'elles ne peuvent pas effectuer individuellement des combinaisons de tâches qui pourraient donner lieu à des erreurs ou à des malversations. Nous avons toutefois remarqué l'absence de ce genre de contrôle dans le système pour la fonction de paiement. Par exemple, le système permettait à une même personne d'ouvrir un nouveau dossier ou de réactiver un dossier fermé, de modifier les renseignements bancaires, de faire les paiements aux bénéficiaires et de fermer le dossier, et ce, sans examen ou approbation d'un superviseur. La probabilité de détecter les paiements de ce genre était faible, car le système ne produisait aucun rapport sur les dossiers ouverts ou fermés par les travailleurs sociaux. Cette situation exposait inutilement le programme Ontario au travail à un risque de malversation.
- Le système était censé produire une piste de vérification pour permettre aux gestionnaires de services de retracer toutes modifications apportées aux dossiers par identification des utilisateurs. Nous avons toutefois constaté que le système ne produisait pas toujours une piste de vérification, car il y a eu des cas où des personnes qui n'avaient apporté aucune modification à un dossier ont annulé l'identification de l'utilisateur précédent. Dans certains cas, des utilisateurs qui avaient un simple accès de lecture ont aussi annulé l'identification des utilisateurs précédents.
- Compte tenu que le système d'information qui soutient le programme Ontario au travail et le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées est intégré à l'échelle provinciale, nous nous serions attendus à ce qu'il soit programmé pour empêcher que des bénéficiaires touchent des prestations des deux programmes au cours d'une même période et pour prévenir l'envoi en double ou en plusieurs exemplaires de paiements du programme Ontario au travail à une même personne par différents gestionnaires de services. Or, les gestionnaires de services nous ont informés que ceci s'était déjà produit.
- La fonction d'accès pour simple lecture ne permet pas aux utilisateurs de voir tous les renseignements. Pour cela, il faudrait que les utilisateurs obtiennent tous les droits d'édition, ce qui n'est pas souhaitable.
- D'après les gestionnaires de services, il y a eu des cas où des personnes, y compris celles ayant un simple accès de lecture, ont enregistré un trop-payé ou émis un chèque sans savoir que cette opération s'était produite.
- Un grand nombre de gestionnaires de services ont également souligné que les solutions de rechange qu'ils doivent utiliser pour améliorer le fonctionnement du

système pourraient empêcher de retracer dans le futur les cas suspects de fraude. L'intégrité du système et des données sont en péril lorsque de faux renseignements sont entrés dans le système ou lors de l'utilisation d'une solution de rechange. D'après les estimations d'un gestionnaire de services, avant l'implantation du nouveau système, celui-ci soumettait à des fins de poursuite environ quatre cas suspects de fraude par mois, mais près d'un an après l'implantation du système, il n'en soumet plus aucun. Le gestionnaire de services imputait cette diminution à l'absence d'intégrité de l'information contenue dans le système qui découlait de l'utilisation des solutions de rechange et au mode d'organisation de l'information.

Conclusions sur l'administration de l'entente conclue entre le ministère et Accenture

À la lumière des observations exposées dans ce rapport, nous estimons que les principes du partage des risques, des investissements et des récompenses inhérents au Processus d'achat commun n'ont pas été pris en compte dans l'entente conclue entre le ministère et Accenture ni dans les modifications subséquentes de celle-ci et que, de toute évidence, ils n'ont pas été respectés. En effet, le ministère a assumé la plupart, sinon la totalité, des risques du Projet de remaniement des activités tandis qu'Accenture touchait un montant disproportionné des récompenses.

Si le ministère décide de nouveau d'entreprendre un projet de cette complexité et de cette ampleur dans le cadre du Processus d'achat commun, il doit prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que le projet sera terminé à temps et selon le budget prévu et qu'il répond à ses besoins ainsi qu'à ceux de ses agents de prestation de services. D'après l'expérience du ministère dans ce cas, nous estimons que les avantages qui peuvent découler des projets entrepris dans le cadre du Processus d'achat commun ne justifient pas les risques qu'ils comportent.

Commentaire du ministère

Le ministère est d'avis que le Processus d'achat commun convenait parfaitement pour ce projet, car il permettait aux parties d'établir l'ensemble des produits livrables comme faisant partie de l'entente cadre. Pendant la durée du contrat, les parties ont ensuite élaboré la solution opérationnelle et de technologie avec la participation des nombreux intervenants concernés. Les ordonnances de tâches relatives à ce projet énonçaient en détail les responsabilités respectives, les ressources, les délais et les résultats précis qui faisaient partie du contrat. Les deux parties ont assumé un investissement important et ont convenu de partager les risques et les récompenses en fonction de leur investissement. Les modalités de l'entente cadre et des documents contractuels subséquents ont été rigoureusement respectées comme le confirment les examens du respect des obligations contractuelles effectués au cours du projet et à la fin de celui-ci.

Le ministère convient que tous les contrats conclus dans le cadre du Processus d'achat commun devraient garantir que tous les projets seront terminés à temps et selon le budget prévu et qu'ils répondent aux besoins des utilisateurs, et il est convaincu que ces critères ont été respectés. Les avantages de ce genre de contrat devraient toujours être examinés à la lumière des risques inhérents à l'exécution de contrats aussi vastes et aussi complexes. Ce projet accroît le savoir de la fonction publique de l'Ontario et sa compréhension de la meilleure façon de faire équipe avec d'autres pour réaliser des changements d'une telle ampleur.

PARTIE 2 : ADMINISTRATION DU PROGRAMME ONTARIO AU TRAVAIL

En prévision de l'implantation du nouveau système de prestation de services pour le programme Ontario au travail, le ministère a mis intégralement en œuvre un nouveau processus d'évaluation de l'admissibilité en deux étapes en janvier 2001. Depuis ce moment, les personnes qui demandent de l'aide communiquent avec l'une des sept unités de prise en charge et de présélection et fournissent les renseignements personnels de base demandés notamment sur leurs revenus, sur leurs actifs et sur leur logement actuel. Les opérateurs entrent ces renseignements dans le nouveau système et informent alors le requérant de la probabilité qu'il soit admissible ou non à une aide financière.

Sans égard à l'opinion exprimée par le personnel de l'unité de présélection à cette étape, les personnes qui choisissent de poursuivre le processus sont aiguillées vers un gestionnaire de services; dans la plupart des cas, on leur fixe alors une date pour participer à une séance d'information sur le programme Ontario au travail et pour passer ensuite une entrevue personnelle. Au cours de l'entrevue, le requérant doit produire certains documents pour établir son admissibilité à une aide financière. Par ailleurs, le gestionnaire de services est tenu de confirmer certains renseignements fournis au cours de l'entrevue auprès de tiers tels que des agences d'évaluation du crédit ou des fournisseurs de prestations.

Une fois que son admissibilité à une aide financière est établie, le requérant doit signer une entente de participation, par laquelle il s'engage à participer à des activités liées à l'emploi qui visent à l'aider à trouver un emploi et à le conserver. L'admissibilité continue du participant à une aide financière est réévaluée à une fréquence qui varie selon le risque de non-admissibilité perçu.

Si la demande d'aide financière est refusée, le requérant peut d'abord demander que la décision fasse l'objet d'une révision interne par le gestionnaire de services, après quoi il peut faire appel de la décision auprès du Tribunal de l'aide sociale du ministère.

système pourraient empêcher de retracer dans le futur les cas suspects de fraude. L'intégrité du système et des données sont en péril lorsque de faux renseignements sont entrés dans le système ou lors de l'utilisation d'une solution de rechange. D'après les estimations d'un gestionnaire de services, avant l'implantation du nouveau système, celui-ci soumettait à des fins de poursuite environ quatre cas suspects de fraude par mois, mais près d'un an après l'implantation du système, il n'en soumet plus aucun. Le gestionnaire de services imputait cette diminution à l'absence d'intégrité de l'information contenue dans le système qui découlait de l'utilisation des solutions de rechange et au mode d'organisation de l'information.

Conclusions sur l'administration de l'entente conclue entre le ministère et Accenture

À la lumière des observations exposées dans ce rapport, nous estimons que les principes du partage des risques, des investissements et des récompenses inhérents au Processus d'achat commun n'ont pas été pris en compte dans l'entente conclue entre le ministère et Accenture ni dans les modifications subséquentes de celle-ci et que, de toute évidence, ils n'ont pas été respectés. En effet, le ministère a assumé la plupart, sinon la totalité, des risques du Projet de remaniement des activités tandis qu'Accenture touchait un montant disproportionné des récompenses.

Si le ministère décide de nouveau d'entreprendre un projet de cette complexité et de cette ampleur dans le cadre du Processus d'achat commun, il doit prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que le projet sera terminé à temps et selon le budget prévu et qu'il répond à ses besoins ainsi qu'à ceux de ses agents de prestation de services. D'après l'expérience du ministère dans ce cas, nous estimons que les avantages qui peuvent découler des projets entrepris dans le cadre du Processus d'achat commun ne justifient pas les risques qu'ils comportent.

Commentaire du ministère

Le ministère est d'avis que le Processus d'achat commun convenait parfaitement pour ce projet, car il permettait aux parties d'établir l'ensemble des produits livrables comme faisant partie de l'entente cadre. Pendant la durée du contrat, les parties ont ensuite élaboré la solution opérationnelle et de technologie avec la participation des nombreux intervenants concernés. Les ordonnances de tâches relatives à ce projet énonçaient en détail les responsabilités respectives, les ressources, les délais et les résultats précis qui faisaient partie du contrat. Les deux parties ont assumé un investissement important et ont convenu de partager les risques et les récompenses en fonction de leur investissement. Les modalités de l'entente cadre et des documents contractuels subséquents ont été rigoureusement respectées comme le confirment les examens du respect des obligations contractuelles effectués au cours du projet et à la fin de celui-ci.

Le ministère convient que tous les contrats conclus dans le cadre du Processus d'achat commun devraient garantir que tous les projets seront terminés à temps et selon le budget prévu et qu'ils répondent aux besoins des utilisateurs, et il est convaincu que ces critères ont été respectés. Les avantages de ce genre de contrat devraient toujours être examinés à la lumière des risques inhérents à l'exécution de contrats aussi vastes et aussi complexes. Ce projet accroît le savoir de la fonction publique de l'Ontario et sa compréhension de la meilleure façon de faire équipe avec d'autres pour réaliser des changements d'une telle ampleur.

PARTIE 2 : ADMINISTRATION DU PROGRAMME ONTARIO AU TRAVAIL

En prévision de l'implantation du nouveau système de prestation de services pour le programme Ontario au travail, le ministère a mis intégralement en œuvre un nouveau processus d'évaluation de l'admissibilité en deux étapes en janvier 2001. Depuis ce moment, les personnes qui demandent de l'aide communiquent avec l'une des sept unités de prise en charge et de présélection et fournissent les renseignements personnels de base demandés notamment sur leurs revenus, sur leurs actifs et sur leur logement actuel. Les opérateurs entrent ces renseignements dans le nouveau système et informent alors le requérant de la probabilité qu'il soit admissible ou non à une aide financière.

Sans égard à l'opinion exprimée par le personnel de l'unité de présélection à cette étape, les personnes qui choisissent de poursuivre le processus sont aiguillées vers un gestionnaire de services; dans la plupart des cas, on leur fixe alors une date pour participer à une séance d'information sur le programme Ontario au travail et pour passer ensuite une entrevue personnelle. Au cours de l'entrevue, le requérant doit produire certains documents pour établir son admissibilité à une aide financière. Par ailleurs, le gestionnaire de services est tenu de confirmer certains renseignements fournis au cours de l'entrevue auprès de tiers tels que des agences d'évaluation du crédit ou des fournisseurs de prestations.

Une fois que son admissibilité à une aide financière est établie, le requérant doit signer une entente de participation, par laquelle il s'engage à participer à des activités liées à l'emploi qui visent à l'aider à trouver un emploi et à le conserver. L'admissibilité continue du participant à une aide financière est réévaluée à une fréquence qui varie selon le risque de non-admissibilité perçu.

Si la demande d'aide financière est refusée, le requérant peut d'abord demander que la décision fasse l'objet d'une révision interne par le gestionnaire de services, après quoi il peut faire appel de la décision auprès du Tribunal de l'aide sociale du ministère.

Unités de prise en charge et de présélection

Le processus d'évaluation de l'admissibilité en deux étapes vise à accroître l'efficience et l'efficacité du programme :

- en permettant aux requérants d'obtenir une évaluation préliminaire de leur admissibilité au début du processus par le biais d'un appel téléphonique qui n'exige aucun déplacement de leur part et qui dure en moyenne de 15 à 20 minutes seulement;
- en réduisant le nombre d'entrevues au bureau de requérants qui seront considérés au bout du compte comme non admissibles à une aide financière; ces entrevues durent en moyenne deux heures;
- en améliorant la cohérence et l'efficacité du processus d'évaluation de l'admissibilité.

Nous avons toutefois constaté que le nouveau processus d'évaluation de l'admissibilité ne répondait pas à l'objectif de réduire de façon sensible le nombre de longues entrevues au bureau.

D'après la documentation que le ministère nous a fournie, la moitié des requérants étaient censés être éliminés à la suite de leur demande initiale de renseignements par téléphone auprès des unités de prise en charge et de présélection. Or, les données pour 2001 indiquaient que les résultats obtenus par les unités de présélection étaient à des lieues de cet objectif.

- D'après une étude de quatre mois menée par le ministère, 40 % de tous les requérants contournaient les unités de présélection et soumettaient leurs demandes directement à un gestionnaire de services.
- Quatre-vingt-sept pour cent de toutes les personnes qui ont communiqué avec les unités de présélection en 2001 ont choisi de passer une entrevue personnelle chez un gestionnaire de services, sans égard à l'évaluation préliminaire effectuée par l'unité de présélection.

Nous avons également constaté que le ministère ne disposait d'aucun renseignement pouvant témoigner de l'efficacité du processus d'évaluation de l'admissibilité en deux étapes. Par exemple, il n'avait aucun renseignement à l'égard des éléments suivants :

- le nombre de requérants auxquels le personnel d'une unité de présélection avait dit qu'ils n'étaient probablement pas admissibles à une aide financière, mais qui avaient choisi de passer une entrevue personnelle à la suite de laquelle ils ont été jugés admissibles à une telle aide;
- le nombre de requérants auxquels le personnel d'une unité de présélection avait dit qu'ils étaient probablement admissibles à une aide financière, mais qui avaient été jugés non admissibles à une étape ultérieure.

Les employés des gestionnaires de services avec lesquels nous avons discuté nous ont fait part des préoccupations supplémentaires suivantes :

- Dans certains cas, les employés des unités de présélection qui répondent aux appels des requérants ne connaissent pas les critères du programme Ontario au travail autant qu'ils le devraient.
- La norme du ministère qui consiste à répondre à 80 % de tous les appels téléphoniques dans un délai de 60 secondes n'était pas souvent respectée. Par exemple, d'après les renseignements obtenus pour les trois premiers mois de l'année 2002 pour l'une des unités de présélection avec lesquelles nous avons communiqué, le délai de réponse était respecté dans 14 à 72 % des appels seulement.

Recommandation

Le ministère doit obtenir les renseignements nécessaires pour évaluer l'efficience et l'efficacité du processus d'évaluation de l'admissibilité pour le programme Ontario au travail, déterminer si les unités de prise en charge et de présélection répondent aux attentes et, au besoin, apporter des mesures correctives.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. En se fondant sur l'expérience acquise dans le cadre de la mise en œuvre anticipée, le ministère travaille en étroite collaboration avec les gestionnaires de services du programme Ontario au travail pour améliorer les indicateurs du rendement, qui serviront à surveiller l'efficacité et l'efficience en général et, plus particulièrement, celles des unités de prise en charge et de présélection.

Admissibilité des bénéficiaires

Les requérants doivent fournir aux gestionnaires de services les renseignements nécessaires pour établir leur admissibilité à une aide financière et déterminer le juste montant d'aide qui leur sera versé. La politique du ministère exige que des exemplaires de certains documents soient versés au dossier et que la vérification visuelle d'autres renseignements soit consignée dans le dossier, tant au moment de l'évaluation initiale de l'admissibilité que des réévaluations subséquentes. Ces documents comprennent les extraits de naissance, les documents juridiques relatifs à la situation matrimoniale et aux conventions alimentaires ainsi que les avis de cotisation d'impôt. Les renseignements qu'il faut vérifier visuellement et consigner dans le dossier comprennent les numéros d'assurance sociale et d'assurance-maladie, les renseignements bancaires et le dossier scolaire des enfants à charge. Tout renseignement manquant peut avoir un effet important sur l'évaluation de l'admissibilité et sur l'établissement du juste montant d'aide qui sera accordé.

Les employés des gestionnaires de services avec lesquels nous avons discuté nous ont fait part des préoccupations supplémentaires suivantes :

- Dans certains cas, les employés des unités de présélection qui répondent aux appels des requérants ne connaissent pas les critères du programme Ontario au travail autant qu'ils le devraient.
- La norme du ministère qui consiste à répondre à 80 % de tous les appels téléphoniques dans un délai de 60 secondes n'était pas souvent respectée. Par exemple, d'après les renseignements obtenus pour les trois premiers mois de l'année 2002 pour l'une des unités de présélection avec lesquelles nous avons communiqué, le délai de réponse était respecté dans 14 à 72 % des appels seulement.

Recommandation

Le ministère doit obtenir les renseignements nécessaires pour évaluer l'efficience et l'efficacité du processus d'évaluation de l'admissibilité pour le programme Ontario au travail, déterminer si les unités de prise en charge et de présélection répondent aux attentes et, au besoin, apporter des mesures correctives.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. En se fondant sur l'expérience acquise dans le cadre de la mise en œuvre anticipée, le ministère travaille en étroite collaboration avec les gestionnaires de services du programme Ontario au travail pour améliorer les indicateurs du rendement, qui serviront à surveiller l'efficacité et l'efficience en général et, plus particulièrement, celles des unités de prise en charge et de présélection.

Admissibilité des bénéficiaires

Les requérants doivent fournir aux gestionnaires de services les renseignements nécessaires pour établir leur admissibilité à une aide financière et déterminer le juste montant d'aide qui leur sera versé. La politique du ministère exige que des exemplaires de certains documents soient versés au dossier et que la vérification visuelle d'autres renseignements soit consignée dans le dossier, tant au moment de l'évaluation initiale de l'admissibilité que des réévaluations subséquentes. Ces documents comprennent les extraits de naissance, les documents juridiques relatifs à la situation matrimoniale et aux conventions alimentaires ainsi que les avis de cotisation d'impôt. Les renseignements qu'il faut vérifier visuellement et consigner dans le dossier comprennent les numéros d'assurance sociale et d'assurance-maladie, les renseignements bancaires et le dossier scolaire des enfants à charge. Tout renseignement manquant peut avoir un effet important sur l'évaluation de l'admissibilité et sur l'établissement du juste montant d'aide qui sera accordé.

L'examen d'un échantillon des dossiers des bénéficiaires nous a permis de constater que les exigences du ministère relatives à l'obtention et à la vérification de tous les renseignements nécessaires pour établir l'admissibilité et le montant à verser n'étaient souvent pas respectées.

- En moyenne, il manquait au moins un des renseignements exigés, et parfois trois ou quatre, dans environ les trois quarts des dossiers des bénéficiaires auxquels des prestations initiales avaient été accordées. Chez l'un des gestionnaire de services qui ont reçu notre visite, il manquait au moins un des renseignements exigés dans 95 % des dossiers que nous avons examinés.
- En moyenne, il continuait de manquer au moins un des renseignements exigés dans environ les trois quarts des dossiers des bénéficiaires dont on avait entrepris de réévaluer l'admissibilité.

Nous avons remarqué que les pourcentages de renseignements manquants étaient comparables à ceux mentionnés dans notre rapport de 1996 sur le Programme de prestations familiales du ministère. Donc, il y a eu très peu d'améliorations de ce côté sinon aucune depuis 1996. Nous avons également remarqué que l'examen de la conformité des dossiers des bénéficiaires mené par le ministère avait révélé bon nombre des mêmes lacunes que nous avions relevées sur le plan de l'information, mais aucune mesure corrective n'avait été apportée.

Recommandation

Pour s'assurer que tous les bénéficiaires sont admissibles à l'aide financière du programme Ontario au travail et qu'ils reçoivent le juste montant d'aide, le ministère doit renforcer auprès des gestionnaires de services le respect des exigences relatives à l'obtention, à la documentation et à l'évaluation correctes des renseignements exigés des bénéficiaires.

Réponse du ministère

Le ministère accorde une grande priorité au fait que seules les personnes admissibles reçoivent un juste montant d'aide financière et il renforcera le respect de cette exigence auprès des gestionnaires de services du programme Ontario au travail dans le cadre de son processus d'examen et de surveillance de la conformité.

Améliorations du processus d'évaluation de l'admissibilité

Parallèlement à l'implantation du nouveau système de prestation de services en 2001-2002, le ministère a apporté deux améliorations au processus d'évaluation de

L'examen d'un échantillon des dossiers des bénéficiaires nous a permis de constater que les exigences du ministère relatives à l'obtention et à la vérification de tous les renseignements nécessaires pour établir l'admissibilité et le montant à verser n'étaient souvent pas respectées.

- En moyenne, il manquait au moins un des renseignements exigés, et parfois trois ou quatre, dans environ les trois quarts des dossiers des bénéficiaires auxquels des prestations initiales avaient été accordées. Chez l'un des gestionnaire de services qui ont reçu notre visite, il manquait au moins un des renseignements exigés dans 95 % des dossiers que nous avons examinés.
- En moyenne, il continuait de manquer au moins un des renseignements exigés dans environ les trois quarts des dossiers des bénéficiaires dont on avait entrepris de réévaluer l'admissibilité.

Nous avons remarqué que les pourcentages de renseignements manquants étaient comparables à ceux mentionnés dans notre rapport de 1996 sur le Programme de prestations familiales du ministère. Donc, il y a eu très peu d'améliorations de ce côté sinon aucune depuis 1996. Nous avons également remarqué que l'examen de la conformité des dossiers des bénéficiaires mené par le ministère avait révélé bon nombre des mêmes lacunes que nous avions relevées sur le plan de l'information, mais aucune mesure corrective n'avait été apportée.

Recommandation

Pour s'assurer que tous les bénéficiaires sont admissibles à l'aide financière du programme Ontario au travail et qu'ils reçoivent le juste montant d'aide, le ministère doit renforcer auprès des gestionnaires de services le respect des exigences relatives à l'obtention, à la documentation et à l'évaluation correctes des renseignements exigés des bénéficiaires.

Réponse du ministère

Le ministère accorde une grande priorité au fait que seules les personnes admissibles reçoivent un juste montant d'aide financière et il renforcera le respect de cette exigence auprès des gestionnaires de services du programme Ontario au travail dans le cadre de son processus d'examen et de surveillance de la conformité.

Améliorations du processus d'évaluation de l'admissibilité

Parallèlement à l'implantation du nouveau système de prestation de services en 2001-2002, le ministère a apporté deux améliorations au processus d'évaluation de

l'admissibilité des bénéficiaires, à savoir le signalement automatique des dossiers à risque et la confirmation par des tiers des renseignements fournis par les bénéficiaires. Toutefois, ces mesures n'étaient pas appliquées de façon uniforme et, par conséquent, ne répondaient pas aux attentes du ministère.

SIGNALEMENT DES CAS À RISQUE ÉLEVÉ AUX FINS D'EXAMEN DE L'ADMISSIBILITÉ

Le nouveau système d'information est programmé pour assigner des indicateurs de risque aux dossiers actifs dans le système d'après l'évaluation de différents critères. Tous les cas sont évalués comme présentant un risque faible, moyen ou élevé du point de vue de la possibilité de non-conformité aux exigences d'admissibilité du programme.

Les cas sont considérés à risque élevé s'ils répondent à l'un ou l'autre d'un certain nombre de critères comme le fait d'avoir déclaré des coûts de logement dépassant 80 % de l'assistance financière totale fournie ou le fait qu'il n'y ait eu aucun examen de l'admissibilité au cours des 11 derniers mois. Les gestionnaires de services sont censés soumettre à un examen les cas considérés à risque élevé, par ordre de priorité, et avant ceux qui présentent un risque faible ou moyen.

Nous avons toutefois constaté que la fonction de signalement du système d'information ne signalait pas les cas présentant le plus grand risque et qu'elle n'était pas utilisée de façon efficace pour établir l'ordre de priorité des examens. Voici les lacunes que nous avons relevées :

- Au moment de notre vérification, un grand nombre de cas étaient signalés comme présentant un risque élevé et, par conséquent, comme devant faire l'objet d'un examen. Par exemple, chez l'un des gestionnaires de services, 10 % de tous les cas étaient signalés comme cas à risque élevé, ce qui représente à peu près le double du nombre de cas pouvant faire l'objet d'un examen au cours d'un mois. Or, les gestionnaires de services étaient incapables d'établir l'ordre de priorité des examens à effectuer dans cette catégorie parce que :
  - les cas qui n'avaient pas fait l'objet d'un examen depuis 11 mois n'étaient pas différenciés de ceux qui n'avaient pas été soumis à un examen depuis deux ans ou plus;
  - les cas qui répondaient à l'un des critères de risque élevé ne pouvaient être différenciés de ceux répondant à trois ou quatre de ces critères.
- Les gestionnaires de services ne pouvaient pas modifier les critères d'évaluation du risque pour tenir compte de la conjoncture locale. Par exemple, l'un des gestionnaires de services avait une grande quantité de cas considérés à risque élevé parce que 80 % et plus de l'aide octroyée était consacrée au logement. Toutefois, même après que ces cas eurent fait l'objet d'un examen et qu'il ait été établi que les bénéficiaires étaient admissibles, les cas continuaient d'être signalés comme présentant un risque élevé.

- Un grand nombre des cas signalés comme présentant un risque élevé n'avaient pas été soumis à un examen depuis longtemps. Chez deux des gestionnaires de services qui ont reçu notre visite, nous avons constaté l'existence de cas à risque élevé qui n'avaient pas fait l'objet d'un examen depuis deux ou trois ans.
- Deux gestionnaires de services qui ont reçu notre visite s'employaient à examiner les cas signalés comme présentant un risque moyen ou faible alors que d'autres considérés à risque élevé étaient laissés de côté. Par exemple, sur le nombre de cas assignés à un examen sur une période d'un mois chez l'un des gestionnaires de services, 24 % étaient considérés à risque élevé, 44 % à risque moyen et 32 % à risque faible, tandis que des cas considérés à risque élevé étaient laissés de côté.

Recommandation

Afin d'améliorer l'identification et le classement des cas à risque élevé qu'il faut soumettre à un examen et d'effectuer ces examens par ordre de priorité, le ministère doit :

- **envisager de préciser les critères servant à identifier et à classer les cas qu'il faut soumettre à un examen;**
- **veiller à ce que les gestionnaires de services établissent l'ordre de priorité des examens d'après le niveau de risque évalué.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère révise présentement ses critères d'évaluation du risque et son processus de surveillance de concert avec les gestionnaires de services du programme Ontario au travail afin d'améliorer le processus.

CONFIRMATION PAR DES TIERS DES RENSEIGNEMENTS FOURNIS PAR LES BÉNÉFICIAIRES

Dans notre rapport de 1996 sur le Programme de prestations familiales, nous avons recommandé au ministère de conclure des ententes relatives au partage de l'information avec d'autres fournisseurs de prestations et d'autres territoires de compétence pour lui permettre de s'assurer que les renseignements fournis par les bénéficiaires sont exacts et pour prévenir ou repérer les erreurs ou omissions découlant d'une évaluation inadéquate de l'admissibilité.

Dans le cadre de l'implantation du nouveau système de prestation de services, le ministère a donné suite à cette recommandation et conclu un certain nombre d'ententes relatives au partage de l'information avec des tiers. La confirmation auprès de tiers de la complétude et de l'exactitude des renseignements fournis aux gestionnaires de services est maintenant obligatoire dans certains cas et laissée à la discrétion des travailleurs sociaux dans d'autres

cas. La confirmation obligatoire des renseignements auprès de tiers au moment de l'examen initial de l'admissibilité et des examens subséquents comprend :

- la confirmation des renseignements relatifs aux prestations d'assurance-emploi reçues du gouvernement fédéral;
- la confirmation des renseignements de crédit personnels auprès d'une importante agence d'évaluation du crédit.

La confirmation obligatoire des renseignements auprès de tiers uniquement au moment des examens subséquents comprend :

- la confirmation des paiements de pension alimentaire auprès du Bureau des obligations familiales lorsqu'il y a possibilité de pension alimentaire;
- la confirmation des renseignements sur le revenu auprès de l'Agence des douanes et du revenu du Canada.

Or, pour près de la moitié de l'échantillon des dossiers que nous avons examinés et qui auraient dû comprendre des confirmations obligatoires de renseignements auprès de tiers, au moins l'une de ces confirmations n'avait fait l'objet d'aucune démarche. Chez l'un des gestionnaires de services, nous avons constaté qu'il manquait au moins une confirmation de tiers obligatoire dans 70 % des dossiers concernés. Nous avons en outre constaté que les confirmations discrétionnaires auprès de tiers, par exemple la confirmation d'une pension alimentaire pour le conjoint auprès du Bureau des obligations familiales au moment de l'évaluation initiale de l'admissibilité, étaient chose rare, même si elles auraient souvent dû être effectuées, selon nous.

Recommandation

Pour lui permettre de s'assurer que les renseignements fournis par les bénéficiaires du programme Ontario au travail sont complets et exacts et pour prévenir et repérer les erreurs ou omissions découlant d'une évaluation inadéquate de l'admissibilité, le ministère doit :

- **évaluer la pertinence de rendre également obligatoires au moment de l'évaluation initiale de l'admissibilité toutes les confirmations de renseignements auprès de tiers qui sont obligatoires au moment des réévaluations de l'admissibilité;**
- **renforcer auprès des gestionnaires de services l'obligation d'effectuer toutes les confirmations obligatoires de renseignements auprès de tiers comme exigé.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère évaluera la pertinence d'élargir les confirmations obligatoires de renseignements auprès de tiers et renforcera auprès des gestionnaires de services du programme Ontario au travail l'obligation de faire confirmer les renseignements par des tiers.

- Un grand nombre des cas signalés comme présentant un risque élevé n'avaient pas été soumis à un examen depuis longtemps. Chez deux des gestionnaires de services qui ont reçu notre visite, nous avons constaté l'existence de cas à risque élevé qui n'avaient pas fait l'objet d'un examen depuis deux ou trois ans.
- Deux gestionnaires de services qui ont reçu notre visite s'employaient à examiner les cas signalés comme présentant un risque moyen ou faible alors que d'autres considérés à risque élevé étaient laissés de côté. Par exemple, sur le nombre de cas assignés à un examen sur une période d'un mois chez l'un des gestionnaires de services, 24 % étaient considérés à risque élevé, 44 % à risque moyen et 32 % à risque faible, tandis que des cas considérés à risque élevé étaient laissés de côté.

Recommandation

Afin d'améliorer l'identification et le classement des cas à risque élevé qu'il faut soumettre à un examen et d'effectuer ces examens par ordre de priorité, le ministère doit :

- **envisager de préciser les critères servant à identifier et à classer les cas qu'il faut soumettre à un examen;**
- **veiller à ce que les gestionnaires de services établissent l'ordre de priorité des examens d'après le niveau de risque évalué.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère révise présentement ses critères d'évaluation du risque et son processus de surveillance de concert avec les gestionnaires de services du programme Ontario au travail afin d'améliorer le processus.

CONFIRMATION PAR DES TIERS DES RENSEIGNEMENTS FOURNIS PAR LES BÉNÉFICIAIRES

Dans notre rapport de 1996 sur le Programme de prestations familiales, nous avons recommandé au ministère de conclure des ententes relatives au partage de l'information avec d'autres fournisseurs de prestations et d'autres territoires de compétence pour lui permettre de s'assurer que les renseignements fournis par les bénéficiaires sont exacts et pour prévenir ou repérer les erreurs ou omissions découlant d'une évaluation inadéquate de l'admissibilité.

Dans le cadre de l'implantation du nouveau système de prestation de services, le ministère a donné suite à cette recommandation et conclu un certain nombre d'ententes relatives au partage de l'information avec des tiers. La confirmation auprès de tiers de la complétude et de l'exactitude des renseignements fournis aux gestionnaires de services est maintenant obligatoire dans certains cas et laissée à la discrétion des travailleurs sociaux dans d'autres

cas. La confirmation obligatoire des renseignements auprès de tiers au moment de l'examen initial de l'admissibilité et des examens subséquents comprend :

- la confirmation des renseignements relatifs aux prestations d'assurance-emploi reçues du gouvernement fédéral;
- la confirmation des renseignements de crédit personnels auprès d'une importante agence d'évaluation du crédit.

La confirmation obligatoire des renseignements auprès de tiers uniquement au moment des examens subséquents comprend :

- la confirmation des paiements de pension alimentaire auprès du Bureau des obligations familiales lorsqu'il y a possibilité de pension alimentaire;
- la confirmation des renseignements sur le revenu auprès de l'Agence des douanes et du revenu du Canada.

Or, pour près de la moitié de l'échantillon des dossiers que nous avons examinés et qui auraient dû comprendre des confirmations obligatoires de renseignements auprès de tiers, au moins l'une de ces confirmations n'avait fait l'objet d'aucune démarche. Chez l'un des gestionnaires de services, nous avons constaté qu'il manquait au moins une confirmation de tiers obligatoire dans 70 % des dossiers concernés. Nous avons en outre constaté que les confirmations discrétionnaires auprès de tiers, par exemple la confirmation d'une pension alimentaire pour le conjoint auprès du Bureau des obligations familiales au moment de l'évaluation initiale de l'admissibilité, étaient chose rare, même si elles auraient souvent dû être effectuées, selon nous.

Recommandation

Pour lui permettre de s'assurer que les renseignements fournis par les bénéficiaires du programme Ontario au travail sont complets et exacts et pour prévenir et repérer les erreurs ou omissions découlant d'une évaluation inadéquate de l'admissibilité, le ministère doit :

- **évaluer la pertinence de rendre également obligatoires au moment de l'évaluation initiale de l'admissibilité toutes les confirmations de renseignements auprès de tiers qui sont obligatoires au moment des réévaluations de l'admissibilité;**
- **renforcer auprès des gestionnaires de services l'obligation d'effectuer toutes les confirmations obligatoires de renseignements auprès de tiers comme exigé.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère évaluera la pertinence d'élargir les confirmations obligatoires de renseignements auprès de tiers et renforcera auprès des gestionnaires de services du programme Ontario au travail l'obligation de faire confirmer les renseignements par des tiers.

Déclaration d'autres revenus par les bénéficiaires

Le politique du ministère exige que tous les bénéficiaires d'une aide financière du programme Ontario au travail déclarent au gestionnaire de services dont ils relèvent tous les autres revenus qu'ils touchent au cours d'un mois, le cas échéant. Le nouveau système d'information devait informatiser cette exigence de déclaration au moyen d'un système téléphonique à réponse vocale interactive. Toutefois, cet aspect du nouveau système n'a pas été mis au point et les bénéficiaires sont encore tenus de soumettre une déclaration de revenus mensuelle pour divulguer leurs revenus autres que l'aide financière; ces renseignements sont ensuite entrés manuellement dans le système.

Si, au cours de l'un des trois premiers mois pendant lesquels il reçoit de l'aide financière, un bénéficiaire déclare un revenu d'emploi, le mois suivant le montant d'aide est réduit du revenu déclaré. Après trois mois, les bénéficiaires peuvent toucher un revenu d'emploi jusqu'à concurrence d'un montant de base se situant entre 143 $ et plus de 400 $ par mois suivant la composition de la famille, sans que cela ait des répercussions sur leur droit à une aide financière. Les revenus d'emploi déclarés qui dépassent le montant de base sont déduits à hauteur de 75 % durant la première année, de 85 % au cours de la deuxième année et en totalité par la suite. Les revenus émanant de sources autres qu'un emploi sont déduits au complet.

Nous avons examiné un échantillon de dossiers de bénéficiaires qui avaient produit des déclarations de revenus ou dont les prestations mensuelles avaient été réduites à la suite de la déclaration d'un revenu. Nous avons relevé des lacunes dans environ le quart de ces dossiers, notamment :

- la déduction incorrecte ou inexistante d'un revenu déclaré un mois donné;
- des cas où l'aide avait été réduite alors que le revenu déclaré ne justifiait pas la réduction ou que la déclaration du revenu était introuvable.

Nous avons également remarqué que la politique du ministère n'est pas claire en ce qui concerne la soumission d'une déclaration de revenus quand le bénéficiaire ne touche aucun autre revenu que l'aide financière durant le mois. Deux des gestionnaires de services qui ont reçu notre visite exigeaient que les bénéficiaires soumettent une déclaration de revenus tous les mois, qu'ils aient touché ou non un revenu, tandis que l'autre gestionnaire de services n'exigeait pas de déclaration de la part des bénéficiaires qui ne touchaient aucun autre revenu que l'aide financière du programme Ontario au travail.

Recommandation

Pour garantir que l'aide financière accordée par le programme Ontario au travail soit du juste montant, le ministère doit renforcer auprès des gestionnaires de services l'exigence de déduire correctement des prestations mensuelles tout autre revenu déclaré un mois donné.

Le ministère doit également préciser si les bénéficiaires qui n'ont aucun revenu à déclarer au cours d'un mois donné doivent soumettre ou non une déclaration de revenus mensuelle.

Réponse du ministère

L'un des points saillants de la réforme du système de prestation des services sociaux est de garantir que les participants reçoivent le juste montant d'aide financière. Le ministère renforcera auprès des gestionnaires de services du programme Ontario au travail l'exigence de tenir compte correctement dans l'aide financière accordée de tout revenu déclaré.

Aide au démarrage dans la collectivité et dans un emploi

En plus de l'aide financière accordée pour les besoins de base et le logement, les bénéficiaires du programme Ontario au travail peuvent aussi être admissibles à une aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi. L'aide au démarrage dans la collectivité peut être accordée pour des éléments tels que les frais de déménagement et le dernier mois de loyer du nouveau logement. Quant à l'aide au démarrage dans un emploi, elle peut être octroyée pour des éléments tels que les vêtements de travail ou les frais de transport pour se rendre au travail ou à une activité d'aide à l'emploi. Au cours de l'exercice 2000-2001, environ 36,8 millions de dollars et 11,6 millions de dollars ont été consacrés respectivement à l'aide au démarrage dans la collectivité et dans un emploi. Le tableau ci-dessous indique les montants d'aide maximums qui peuvent être accordés au cours d'une période de 12 mois.

Montants d'aide au démarrage dans la collectivité et dans un emploi, 2001-2002

	Maximum Adulte sans personnes à charge ($)	Maximum Adulte avec personne(s) à charge ($)
Aide au démarrage dans la collectivité	799	1 500
Aide au démarrage dans un emploi	253	253

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Recommandation

Pour garantir que l'aide financière accordée par le programme Ontario au travail soit du juste montant, le ministère doit renforcer auprès des gestionnaires de services l'exigence de déduire correctement des prestations mensuelles tout autre revenu déclaré un mois donné.

Le ministère doit également préciser si les bénéficiaires qui n'ont aucun revenu à déclarer au cours d'un mois donné doivent soumettre ou non une déclaration de revenus mensuelle.

Réponse du ministère

L'un des points saillants de la réforme du système de prestation des services sociaux est de garantir que les participants reçoivent le juste montant d'aide financière. Le ministère renforcera auprès des gestionnaires de services du programme Ontario au travail l'exigence de tenir compte correctement dans l'aide financière accordée de tout revenu déclaré.

Aide au démarrage dans la collectivité et dans un emploi

En plus de l'aide financière accordée pour les besoins de base et le logement, les bénéficiaires du programme Ontario au travail peuvent aussi être admissibles à une aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi. L'aide au démarrage dans la collectivité peut être accordée pour des éléments tels que les frais de déménagement et le dernier mois de loyer du nouveau logement. Quant à l'aide au démarrage dans un emploi, elle peut être octroyée pour des éléments tels que les vêtements de travail ou les frais de transport pour se rendre au travail ou à une activité d'aide à l'emploi. Au cours de l'exercice 2000-2001, environ 36,8 millions de dollars et 11,6 millions de dollars ont été consacrés respectivement à l'aide au démarrage dans la collectivité et dans un emploi. Le tableau ci-dessous indique les montants d'aide maximums qui peuvent être accordés au cours d'une période de 12 mois.

Montants d'aide au démarrage dans la collectivité et dans un emploi, 2001-2002

	Maximum Adulte sans personnes à charge ($)	Maximum Adulte avec personne(s) à charge ($)
Aide au démarrage dans la collectivité	799	1 500
Aide au démarrage dans un emploi	253	253

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Le ministère précise dans une directive les circonstances dans lesquelles un bénéficiaire est admissible à une aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi et exige la description de ces circonstances. La directive ne précise toutefois pas les dépenses admissibles. Elle fournit plutôt des exemples des catégories de dépenses qui peuvent être remboursées dans le cadre de l'un ou l'autre programme. Par ailleurs, la directive n'exige pas de fournir une liste détaillée des frais engagés ni une évaluation du caractère raisonnable de ces frais. Nous avons en outre noté que des reçus sont exigés à l'appui des paiements d'aide au démarrage dans un emploi, mais non pour l'aide au démarrage dans la collectivité.

Nous avons constaté que les pratiques locales relatives à l'obtention des documents à l'appui de l'aide au démarrage accordée dans le cadre des deux programmes étaient très différentes chez les trois gestionnaires de services qui ont reçu notre visite. L'un d'entre eux exigeait la production de reçus uniquement pour les achats effectués pour commencer un emploi; un autre exigeait des reçus uniquement pour les achats relatifs au démarrage dans la collectivité, tandis que le troisième exigeait une liste des articles à acheter accompagnés de leurs coûts estimatifs uniquement pour l'aide au démarrage dans la collectivité.

L'examen d'un échantillon des dossiers pour lesquels une aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi avait été accordée nous a permis de relever ce qui suit :

- Contrairement à l'exigence du ministère, il n'y avait bien souvent aucun élément dans le dossier confirmant le caractère effectif du démarrage dans la collectivité ou dans un emploi pour lequel l'aide avait été accordée.
- En l'absence de reçus pour les articles achetés, il est impossible d'évaluer le bien-fondé des montants versés.
- Un certain nombre de paiements d'aide portaient sur des articles non admissibles ou étaient discutables. Par exemple, une aide au démarrage dans la collectivité avait été accordée pour des éléments tels que des arriérés de loyer, des factures de services publics et des paiements hypothécaires, dans certains cas d'un montant de 1 500 $.

Nous avons également relevé des cas où l'aide octroyée était supérieure au montant maximum établi. Par exemple, les montants maximums annuels établis tant pour l'aide au démarrage dans la collectivité que pour l'aide au démarrage dans un emploi étaient souvent accordés plus d'une fois au cours d'une période de 12 mois et, dans un cas, deux fois au cours d'un même mois.

Recommandation

Pour garantir le caractère raisonnable de l'aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi octroyée dans le cadre du programme Ontario au travail, le ministère doit :

- **renforcer auprès des gestionnaires de services l'exigence d'octroyer une aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi**

uniquement dans les circonstances admissibles et sans dépasser les montants maximums établis, et de documenter l'aide fournie;

- **exiger que les gestionnaires de services obtiennent une liste des articles à rembourser, évaluent le bien-fondé des montants demandés et obtiennent des reçus à l'appui de tous les frais réels engagés.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère réitérera auprès des gestionnaires de services du programme Ontario au travail l'exigence d'évaluer le bien-fondé et l'exactitude de l'aide au démarrage dans la collectivité et dans un emploi.

Obtention des pensions alimentaires pour le conjoint ou les enfants

En vertu des dispositions de la *Loi sur le programme Ontario au travail,* les bénéficiaires d'une aide financière sont tenus de faire toutes les démarches raisonnables nécessaires pour obtenir les pensions alimentaires pour conjoint ou pour enfants auxquelles ils peuvent avoir droit. Si le travailleur social estime que le bénéficiaire ne fait pas d'efforts raisonnables en ce sens, il peut déterminer que la personne n'est pas admissible à l'aide financière de base ou réduire le montant d'aide du montant de la pension alimentaire qui, de l'avis du travailleur social, serait disponible si le bénéficiaire avait fait des démarches raisonnables pour l'obtenir. Par ailleurs, le bénéficiaire peut être aiguillé vers un agent d'aide au recouvrement qui pourra l'aider à faire les démarches nécessaires pour obtenir la pension alimentaire à laquelle il a droit.

Dans le cas des ordonnances de pension alimentaire, les droits aux paiements de pension alimentaire peuvent être attribués au gestionnaire de services. C'est ce qui se produit habituellement lorsque la pension alimentaire n'est pas versée à intervalles réguliers. Le bénéficiaire concerné touche alors l'intégralité des prestations du programme Ontario au travail auxquelles il a droit et il incombe au gestionnaire de services de percevoir les paiements de pension alimentaire ordonnés par le tribunal.

Le ministère prévoit des circonstances dans lesquelles il n'est pas raisonnable de chercher à obtenir une pension alimentaire. Par exemple, un travailleur social peut dispenser un bénéficiaire de l'obligation de chercher à obtenir une pension alimentaire lorsqu'il est impossible de retracer l'ex-partenaire du bénéficiaire, lorsque l'ex-partenaire est dans un établissement carcéral ou qu'il est susceptible de devenir violent si des démarches sont entreprises en ce sens. Ces dispenses sont valides pour une période de trois mois en général, après quoi il faut évaluer de nouveau l'obligation de chercher à obtenir une pension alimentaire.

Le ministère précise dans une directive les circonstances dans lesquelles un bénéficiaire est admissible à une aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi et exige la description de ces circonstances. La directive ne précise toutefois pas les dépenses admissibles. Elle fournit plutôt des exemples des catégories de dépenses qui peuvent être remboursées dans le cadre de l'un ou l'autre programme. Par ailleurs, la directive n'exige pas de fournir une liste détaillée des frais engagés ni une évaluation du caractère raisonnable de ces frais. Nous avons en outre noté que des reçus sont exigés à l'appui des paiements d'aide au démarrage dans un emploi, mais non pour l'aide au démarrage dans la collectivité.

Nous avons constaté que les pratiques locales relatives à l'obtention des documents à l'appui de l'aide au démarrage accordée dans le cadre des deux programmes étaient très différentes chez les trois gestionnaires de services qui ont reçu notre visite. L'un d'entre eux exigeait la production de reçus uniquement pour les achats effectués pour commencer un emploi; un autre exigeait des reçus uniquement pour les achats relatifs au démarrage dans la collectivité, tandis que le troisième exigeait une liste des articles à acheter accompagnés de leurs coûts estimatifs uniquement pour l'aide au démarrage dans la collectivité.

L'examen d'un échantillon des dossiers pour lesquels une aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi avait été accordée nous a permis de relever ce qui suit :

- Contrairement à l'exigence du ministère, il n'y avait bien souvent aucun élément dans le dossier confirmant le caractère effectif du démarrage dans la collectivité ou dans un emploi pour lequel l'aide avait été accordée.
- En l'absence de reçus pour les articles achetés, il est impossible d'évaluer le bien-fondé des montants versés.
- Un certain nombre de paiements d'aide portaient sur des articles non admissibles ou étaient discutables. Par exemple, une aide au démarrage dans la collectivité avait été accordée pour des éléments tels que des arriérés de loyer, des factures de services publics et des paiements hypothécaires, dans certains cas d'un montant de 1 500 $.

Nous avons également relevé des cas où l'aide octroyée était supérieure au montant maximum établi. Par exemple, les montants maximums annuels établis tant pour l'aide au démarrage dans la collectivité que pour l'aide au démarrage dans un emploi étaient souvent accordés plus d'une fois au cours d'une période de 12 mois et, dans un cas, deux fois au cours d'un même mois.

Recommandation

Pour garantir le caractère raisonnable de l'aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi octroyée dans le cadre du programme Ontario au travail, le ministère doit :

- **renforcer auprès des gestionnaires de services l'exigence d'octroyer une aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi**

uniquement dans les circonstances admissibles et sans dépasser les montants maximums établis, et de documenter l'aide fournie;

- **exiger que les gestionnaires de services obtiennent une liste des articles à rembourser, évaluent le bien-fondé des montants demandés et obtiennent des reçus à l'appui de tous les frais réels engagés.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère réitérera auprès des gestionnaires de services du programme Ontario au travail l'exigence d'évaluer le bien-fondé et l'exactitude de l'aide au démarrage dans la collectivité et dans un emploi.

Obtention des pensions alimentaires pour le conjoint ou les enfants

En vertu des dispositions de la *Loi sur le programme Ontario au travail*, les bénéficiaires d'une aide financière sont tenus de faire toutes les démarches raisonnables nécessaires pour obtenir les pensions alimentaires pour conjoint ou pour enfants auxquelles ils peuvent avoir droit. Si le travailleur social estime que le bénéficiaire ne fait pas d'efforts raisonnables en ce sens, il peut déterminer que la personne n'est pas admissible à l'aide financière de base ou réduire le montant d'aide du montant de la pension alimentaire qui, de l'avis du travailleur social, serait disponible si le bénéficiaire avait fait des démarches raisonnables pour l'obtenir. Par ailleurs, le bénéficiaire peut être aiguillé vers un agent d'aide au recouvrement qui pourra l'aider à faire les démarches nécessaires pour obtenir la pension alimentaire à laquelle il a droit.

Dans le cas des ordonnances de pension alimentaire, les droits aux paiements de pension alimentaire peuvent être attribués au gestionnaire de services. C'est ce qui se produit habituellement lorsque la pension alimentaire n'est pas versée à intervalles réguliers. Le bénéficiaire concerné touche alors l'intégralité des prestations du programme Ontario au travail auxquelles il a droit et il incombe au gestionnaire de services de percevoir les paiements de pension alimentaire ordonnés par le tribunal.

Le ministère prévoit des circonstances dans lesquelles il n'est pas raisonnable de chercher à obtenir une pension alimentaire. Par exemple, un travailleur social peut dispenser un bénéficiaire de l'obligation de chercher à obtenir une pension alimentaire lorsqu'il est impossible de retracer l'ex-partenaire du bénéficiaire, lorsque l'ex-partenaire est dans un établissement carcéral ou qu'il est susceptible de devenir violent si des démarches sont entreprises en ce sens. Ces dispenses sont valides pour une période de trois mois en général, après quoi il faut évaluer de nouveau l'obligation de chercher à obtenir une pension alimentaire.

L'ampleur de l'examen qu'effectue le travailleur social lorsqu'il évalue les efforts déployés par le bénéficiaire pour obtenir une pension alimentaire relève de son jugement professionnel. Il s'ensuit que les pratiques dans ce domaine sont incohérentes et qu'on pourrait se demander au bout du compte si tous les efforts raisonnables ont véritablement été faits pour obtenir la pension alimentaire.

Nous avons examiné un échantillon de dossiers pour lesquels existait la possibilité d'obtenir une pension alimentaire pour le conjoint ou les enfants. Or, dans la plupart des cas, il n'y avait aucune indication dans le dossier que des démarches avaient été entreprises en ce sens. Même dans les cas où le bénéficiaire avait été aiguillé vers un agent d'aide au recouvrement, il n'y avait encore ici bien souvent aucune indication des démarches entreprises, le cas échéant, pour obtenir la pension alimentaire.

Nous avons également constaté que dans la plupart des dossiers qui contenaient une dispense de l'obligation de chercher à obtenir une pension alimentaire, la dispense était échue. De plus, il n'y avait bien souvent aucune indication dans le dossier que le travailleur social avait reçu, vérifié ou évalué de quelconques renseignements pour déterminer si la dispense était justifiée, soit initialement, soit périodiquement par la suite.

Recommandation

Pour faire en sorte que les bénéficiaires du programme Ontario au travail qui sont susceptibles d'avoir droit à une pension alimentaire pour le conjoint ou les enfants cherchent activement à obtenir cette pension, le ministère doit veiller à ce que les gestionnaires de services :

- **s'assurent et soient en mesure de démontrer que tous les bénéficiaires ayant droit à une pension alimentaire ont fait des efforts raisonnables pour l'obtenir;**
- **documentent de façon adéquate les renseignements reçus, évalués et vérifiés lorsqu'ils accordent une dispense de l'obligation de chercher à obtenir une pension alimentaire et documentent la réévaluation de cette décision au moment de l'expiration de la dispense.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère renforcera auprès des gestionnaires de services du programme Ontario au travail les exigences actuelles de documentation concernant les obligations alimentaires envers la famille.

L'ampleur de l'examen qu'effectue le travailleur social lorsqu'il évalue les efforts déployés par le bénéficiaire pour obtenir une pension alimentaire relève de son jugement professionnel. Il s'ensuit que les pratiques dans ce domaine sont incohérentes et qu'on pourrait se demander au bout du compte si tous les efforts raisonnables ont véritablement été faits pour obtenir la pension alimentaire.

Nous avons examiné un échantillon de dossiers pour lesquels existait la possibilité d'obtenir une pension alimentaire pour le conjoint ou les enfants. Or, dans la plupart des cas, il n'y avait aucune indication dans le dossier que des démarches avaient été entreprises en ce sens. Même dans les cas où le bénéficiaire avait été aiguillé vers un agent d'aide au recouvrement, il n'y avait encore ici bien souvent aucune indication des démarches entreprises, le cas échéant, pour obtenir la pension alimentaire.

Nous avons également constaté que dans la plupart des dossiers qui contenaient une dispense de l'obligation de chercher à obtenir une pension alimentaire, la dispense était échue. De plus, il n'y avait bien souvent aucune indication dans le dossier que le travailleur social avait reçu, vérifié ou évalué de quelconques renseignements pour déterminer si la dispense était justifiée, soit initialement, soit périodiquement par la suite.

Recommandation

Pour faire en sorte que les bénéficiaires du programme Ontario au travail qui sont susceptibles d'avoir droit à une pension alimentaire pour le conjoint ou les enfants cherchent activement à obtenir cette pension, le ministère doit veiller à ce que les gestionnaires de services :

- **s'assurent et soient en mesure de démontrer que tous les bénéficiaires ayant droit à une pension alimentaire ont fait des efforts raisonnables pour l'obtenir;**
- **documentent de façon adéquate les renseignements reçus, évalués et vérifiés lorsqu'ils accordent une dispense de l'obligation de chercher à obtenir une pension alimentaire et documentent la réévaluation de cette décision au moment de l'expiration de la dispense.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère renforcera auprès des gestionnaires de services du programme Ontario au travail les exigences actuelles de documentation concernant les obligations alimentaires envers la famille.

Trop-payés aux bénéficiaires

Il y a trop-payé lorsque l'aide versée aux bénéficiaires dépasse le montant auquel ils ont droit. Le montant des trop-payés non recouvrés est considérable. Au mois de février 2002, les registres du ministère indiquaient que le montant des trop-payés non recouvrés pour plus de 49 000 comptes actifs et quelque 274 000 comptes inactifs atteignait respectivement 77,4 millions de dollars et 336,9 millions de dollars. Toutefois, nous croyons comprendre que la fiabilité de ces renseignements est discutable, car un grand nombre des soldes des comptes individuels sur lesquels reposaient ces renseignements comportaient des erreurs.

En général, les trop-payés aux bénéficiaires actifs sont récupérés au moyen d'une réduction de 5 % de leurs prestations mensuelles jusqu'au recouvrement intégral du trop-payé. Les trop-payés aux clients inactifs sont récupérés dans le cadre des activités de perception des gestionnaires de services. Bien que le ministère et le gestionnaire de services partagent les trop-payés recouvrés à hauteur de 80 % et 20 % respectivement (la base de leur financement initial), le ministère n'avait pas évalué au cours des quatre dernières années les méthodes de recouvrement des trop-payés utilisées par les gestionnaires de services.

Nous avons constaté que les efforts déployés par les gestionnaires de services pour percevoir les trop-payés relatifs aux comptes inactifs étaient insuffisants et que les éléments suivants nuisaient à leurs efforts :

- Le personnel affecté à la perception était souvent insuffisant. Par exemple, chez l'un des gestionnaires de services qui ont reçu notre visite, une seule personne était affectée au recouvrement de trop-payés concernant 10 000 comptes et représentant des créances impayées de 10 millions de dollars.
- L'un des gestionnaires de services n'avait rien tenté pour percevoir les trop-payés après l'implantation du nouveau système d'information en janvier 2002, car il était devenu difficile après cette date de déterminer les raisons des trop-payés et d'établir les soldes impayés exacts des comptes individuels.
- Comme le système d'information ne soutient pas la fonction de perception et qu'il ne peut pas interagir avec le système de perception informatisé du gestionnaire de services, la perception exige beaucoup de main-d'oeuvre et est sujette aux erreurs d'entrées manuelles.
- Les gestionnaires de services ne peuvent pas repérer rapidement ni établir de manière efficace l'ordre chronologique de nombre d'anciens soldes impayés qui sont probablement non recouvrables et qui devraient par conséquent être radiés.

Compte tenu des préoccupations susmentionnées, le recouvrement réel des trop-payés relatifs aux comptes inactifs correspondait à un montant minime chez les gestionnaires de services qui ont reçu notre visite. Par exemple, le montant total recouvré correspondait en moyenne à 2 % de la moyenne des montants impayés au cours de l'exercice 2001.

Recommandation

Afin d'optimiser le recouvrement des trop-payés versés aux bénéficiaires inactifs du programme Ontario au travail, le ministère doit :

- **s'assurer que son système d'information indique correctement les soldes de trop-payés, permet de déterminer rapidement les raisons des trop-payés et facilite la perception;**
- **veiller à ce que les gestionnaires de services s'occupent activement de recouvrer les trop-payés versés aux clients inactifs lorsque cela s'impose;**
- **envisager d'élaborer une politique de radiation des créances irrécouvrables de façon qu'il soit possible de repérer et de radier ces créances en temps opportun.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère est déterminé à améliorer la capacité du système d'information pour soutenir le recouvrement des trop-payés par les gestionnaires de services du programme Ontario au travail.

Le ministère envisagera d'élaborer une politique de radiation des créances irrécouvrables de façon qu'il soit possible de repérer et de radier ces créances en temps opportun.

Demandes de subventions des gestionnaires de services au titre des coûts de l'aide financière

Tous les gestionnaires de services sont tenus de soumettre tous les mois au ministère une demande de subvention correspondant à la quote-part de 80 % du ministère de l'aide financière réelle versée aux bénéficiaires du programme Ontario au travail. Avant l'implantation du nouveau système d'information, nous croyons comprendre que les gestionnaires de services disposaient de renseignements exacts et fiables sur l'aide financière octroyée, renseignements sur lesquels étaient fondées leurs demandes de subventions mensuelles à l'intention du ministère. Toutefois, depuis l'implantation du nouveau système, ils n'ont plus de renseignements exacts et fiables sur les dépenses. Le nouveau système produit certes un sommaire des dépenses pour les prestations du programme Ontario au travail ainsi qu'une liste détaillée des paiements, mais les renseignements sur le total des paiements contenus dans ces rapports sont très différents et il y a également un écart par rapport aux relevés bancaires des gestionnaires de services.

Il s'ensuit que deux des trois gestionnaires de services qui ont reçu notre visite n'étaient plus en mesure de soumettre au ministère des demandes de subventions mensuelles fondées sur les dépenses réelles consacrées au programme Ontario au travail. Le ministère subventionnait plutôt ces gestionnaires de services en se fondant sur la moyenne des

dépenses réelles sur trois mois avant l'implantation du nouveau système et, dans certains cas, en apportant des ajustements que les gestionnaires de services ne comprenaient ni ne pouvaient expliquer.

Le troisième gestionnaire de services possédait les ressources et l'expertise nécessaires pour traiter et analyser les extraits de données fournis par le ministère pour produire des rapports sur les dépenses du programme, rapports qui pouvaient faire l'objet d'un rapprochement avec ses relevés bancaires. Il pouvait donc continuer de soumettre au ministère des demandes de subventions mensuelles fondées sur ses dépenses réelles consacrées au programme après l'implantation du nouveau système. Nous avons remarqué que les écarts inexpliqués entre les dépenses mensuelles réelles de ce gestionnaire de services et les sommaires des dépenses produits par le système étaient importants. Pour les six mois précédant avril 2002, ces écarts atteignaient en moyenne 1,2 million de dollars par mois et correspondaient à 5,4 millions de dollars sur des dépenses totales de quelque 42 millions de dollars.

Recommandation

Pour permettre aux gestionnaires de services de soumettre au ministère des demandes de subventions mensuelles concernant sa part des prestations réelles du programme Ontario au travail, le ministère doit s'assurer que le nouveau système d'information produit des rapports de dépenses exacts et fiables pour le programme.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère est déterminé à assurer la responsabilité financière et collaborera avec les gestionnaires de services du programme Ontario au travail à l'amélioration de l'exactitude et de la fiabilité du nouveau système d'information.

Ententes de participation

Pendant la période au cours de laquelle une personne reçoit de l'aide financière du programme Ontario au travail, celle-ci et tous les autres adultes qui font partie de la cellule familiale doivent signer une entente de participation au programme Ontario au travail. En vertu de l'entente, le signataire est tenu de prendre part à l'un des trois genres d'activité d'aide à l'emploi décrits dans la section Contexte du présent rapport. Un travailleur social assigne à chaque participant le genre d'activité qui lui sera le plus utile pour trouver un emploi rémunéré et le conserver. En général, les ententes de participation sont valides pour une période de trois mois, après quoi il faut réévaluer les progrès et les besoins du participant et en tenir compte dans une entente renouvelée, qui est également valide pour une période de trois mois. Il est possible de conclure des ententes de participation à plus long terme pour les personnes qui ont des obligations qui retardent

Recommandation

Afin d'optimiser le recouvrement des trop-payés versés aux bénéficiaires inactifs du programme Ontario au travail, le ministère doit :

- **s'assurer que son système d'information indique correctement les soldes de trop-payés, permet de déterminer rapidement les raisons des trop-payés et facilite la perception;**
- **veiller à ce que les gestionnaires de services s'occupent activement de recouvrer les trop-payés versés aux clients inactifs lorsque cela s'impose;**
- **envisager d'élaborer une politique de radiation des créances irrécouvrables de façon qu'il soit possible de repérer et de radier ces créances en temps opportun.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère est déterminé à améliorer la capacité du système d'information pour soutenir le recouvrement des trop-payés par les gestionnaires de services du programme Ontario au travail.

Le ministère envisagera d'élaborer une politique de radiation des créances irrécouvrables de façon qu'il soit possible de repérer et de radier ces créances en temps opportun.

Demandes de subventions des gestionnaires de services au titre des coûts de l'aide financière

Tous les gestionnaires de services sont tenus de soumettre tous les mois au ministère une demande de subvention correspondant à la quote-part de 80 % du ministère de l'aide financière réelle versée aux bénéficiaires du programme Ontario au travail. Avant l'implantation du nouveau système d'information, nous croyons comprendre que les gestionnaires de services disposaient de renseignements exacts et fiables sur l'aide financière octroyée, renseignements sur lesquels étaient fondées leurs demandes de subventions mensuelles à l'intention du ministère. Toutefois, depuis l'implantation du nouveau système, ils n'ont plus de renseignements exacts et fiables sur les dépenses. Le nouveau système produit certes un sommaire des dépenses pour les prestations du programme Ontario au travail ainsi qu'une liste détaillée des paiements, mais les renseignements sur le total des paiements contenus dans ces rapports sont très différents et il y a également un écart par rapport aux relevés bancaires des gestionnaires de services.

Il s'ensuit que deux des trois gestionnaires de services qui ont reçu notre visite n'étaient plus en mesure de soumettre au ministère des demandes de subventions mensuelles fondées sur les dépenses réelles consacrées au programme Ontario au travail. Le ministère subventionnait plutôt ces gestionnaires de services en se fondant sur la moyenne des

dépenses réelles sur trois mois avant l'implantation du nouveau système et, dans certains cas, en apportant des ajustements que les gestionnaires de services ne comprenaient ni ne pouvaient expliquer.

Le troisième gestionnaire de services possédait les ressources et l'expertise nécessaires pour traiter et analyser les extraits de données fournis par le ministère pour produire des rapports sur les dépenses du programme, rapports qui pouvaient faire l'objet d'un rapprochement avec ses relevés bancaires. Il pouvait donc continuer de soumettre au ministère des demandes de subventions mensuelles fondées sur ses dépenses réelles consacrées au programme après l'implantation du nouveau système. Nous avons remarqué que les écarts inexpliqués entre les dépenses mensuelles réelles de ce gestionnaire de services et les sommaires des dépenses produits par le système étaient importants. Pour les six mois précédant avril 2002, ces écarts atteignaient en moyenne 1,2 million de dollars par mois et correspondaient à 5,4 millions de dollars sur des dépenses totales de quelque 42 millions de dollars.

Recommandation

Pour permettre aux gestionnaires de services de soumettre au ministère des demandes de subventions mensuelles concernant sa part des prestations réelles du programme Ontario au travail, le ministère doit s'assurer que le nouveau système d'information produit des rapports de dépenses exacts et fiables pour le programme.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère est déterminé à assurer la responsabilité financière et collaborera avec les gestionnaires de services du programme Ontario au travail à l'amélioration de l'exactitude et de la fiabilité du nouveau système d'information.

Ententes de participation

Pendant la période au cours de laquelle une personne reçoit de l'aide financière du programme Ontario au travail, celle-ci et tous les autres adultes qui font partie de la cellule familiale doivent signer une entente de participation au programme Ontario au travail. En vertu de l'entente, le signataire est tenu de prendre part à l'un des trois genres d'activité d'aide à l'emploi décrits dans la section Contexte du présent rapport. Un travailleur social assigne à chaque participant le genre d'activité qui lui sera le plus utile pour trouver un emploi rémunéré et le conserver. En général, les ententes de participation sont valides pour une période de trois mois, après quoi il faut réévaluer les progrès et les besoins du participant et en tenir compte dans une entente renouvelée, qui est également valide pour une période de trois mois. Il est possible de conclure des ententes de participation à plus long terme pour les personnes qui ont des obligations qui retardent

leur participation, par exemple les pères ou mères seuls soutiens de famille qui ont des enfants d'âge préscolaire.

L'examen d'un échantillon des ententes de participation et des renseignements sommaires connexes disponibles auprès du ministère nous a permis de relever ce qui suit :

- Un grand nombre d'ententes de participation étaient incomplètes; il y manquait souvent des renseignements sur les études et sur l'expérience d'emploi, alors qu'il s'agit de renseignements importants pour évaluer l'activité d'aide à l'emploi convenant le mieux à la personne. À cet égard, nous avons noté ce qui suit :
  - les activités approuvées dans le cadre des ententes de participation étaient fondées en général sur une auto-évaluation des bénéficiaires plutôt que sur l'évaluation de leurs compétences et de leur expérience de travail par un travailleur social;
  - un grand nombre de bénéficiaires consacraient un temps considérable à une activité approuvée sans aucune indication que le travailleur social avait évalué la pertinence de l'activité. Par exemple, un participant avait consacré 30 mois à une activité de recherche d'emploi indépendante et un autre, plus de 19 mois à une activité de formation; or, rien n'indiquait que la pertinence de l'activité avait été évaluée à intervalles réguliers par le travailleur social.
- Un grand nombre des ententes de participation les plus récentes contenues dans les dossiers étaient échues, certaines depuis 6 à 12 mois. Par exemple, chez l'un des gestionnaires de services qui ont reçu notre visite, environ 70 % de toutes les ententes de participation étaient échues; par conséquent, la situation et les besoins actuels de ces participants n'avaient pas fait l'objet d'un examen pour qu'il en soit tenu compte dans une entente de participation révisée.

Recommandation

Pour faire en sorte que le programme Ontario au travail réponde à son objectif d'aider les bénéficiaires à trouver des emplois rémunérés et à les conserver, le ministère doit veiller à ce que les gestionnaires de services :

- **obtiennent et évaluent les renseignements nécessaires au sujet des études et de l'expérience de travail de chaque bénéficiaire pour définir les activités d'aide à l'emploi les plus pertinentes pour chacun;**
- **tiennent à jour les ententes de participation de manière qu'elles reflètent correctement les activités d'aide à l'emploi auxquelles participent les bénéficiaires et leurs besoins d'aide à l'emploi actuels.**

Réponse du ministère

La personnalisation des ententes de participation en fonction des besoins individuels est un pivot du programme Ontario au travail. Compte tenu de ce fait, le ministère est d'accord avec la recommandation et prendra les mesures nécessaires pour aider les gestionnaires de services du programme Ontario au travail à renforcer leurs méthodes opérationnelles.

Surveillance des gestionnaires de services par le ministère

Le ministère exige que ses neuf bureaux régionaux soumettent les gestionnaires de services relevant de leur compétence à deux genres d'examens annuels pour évaluer la conformité aux exigences législatives et administratives.

- Les examens de la conformité au programme comprennent en général un examen d'un échantillon de dossiers de cas pour évaluer s'ils respectent ou non certaines exigences du programme.
- Les examens des demandes de subventions visent à déterminer si les demandes soumises par les gestionnaires de services au ministère pour obtenir sa part de l'aide financière sont complètes et exactes, et fondées sur les montants réels versés aux bénéficiaires du programme Ontario au travail.

Nous avons remarqué que les examens de la conformité des gestionnaires de services qui ont reçu notre visite étaient effectués en général une fois par année. L'examen d'un échantillon des rapports d'examen de la conformité nous a permis de constater qu'ils cernaient un grand nombre des préoccupations que nous avons relevées au cours de notre vérification et que nous exposons dans les premières sections du présent rapport. Toutefois, bien que les bureaux régionaux soient tenus de s'assurer que les gestionnaires de services ont apporté les mesures correctives nécessaires, nous avons constaté dans bien des cas que rien n'indiquait que de telles mesures avaient été prises.

Nous croyons comprendre que la plupart des gestionnaires de services, au moment de notre vérification, ne soumettaient pas au ministère les demandes de subventions mensuelles fondées sur les dépenses réelles consacrées au programme à cause des problèmes éprouvés avec le système d'information mentionnés plus haut. Pour les périodes antérieures, nous avons constaté que les examens annuels des demandes de subventions n'avaient pas été effectués depuis longtemps ou n'avaient pas été effectués de façon adéquate.

- Pour deux des trois gestionnaires de services qui ont reçu notre visite, l'examen annuel des demandes de subventions n'avait pas été effectué depuis quatre ans.
- Pour ce qui est de l'autre gestionnaire de services, l'examen des demandes de subventions avait été effectué au cours de la dernière année, mais l'étendue du travail ne permettait pas d'établir que les demandes étaient complètes et exactes, car l'examen n'avait pas suffisamment porté sur les montants d'aide de base, lesquels constituaient la majorité du montant de subvention réclamé.

Recommandation

Pour s'assurer que les demandes de subventions des gestionnaires de services sont complètes, exactes et fondées sur les montants réels versés aux bénéficiaires, le ministère doit veiller à ce que :

- **les mesures nécessaires pour remédier aux lacunes relevées dans les examens de la conformité soient appliquées;**
- **les examens des demandes de subventions aient lieu tous les ans comme exigé;**
- **l'étendue du travail effectué dans le cadre de l'examen des demandes de subventions permette d'établir que la demande est complète et exacte.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère effectuera les examens des demandes de subventions tous les ans et les lacunes relevées dans le cadre des examens de la conformité feront l'objet de mesures et d'une surveillance.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME ONTARIO AU TRAVAIL

Le ministère fournit aux gestionnaires de services des directives complètes pour le programme, des principes pour la prise de décisions et des normes pour la prestation du programme. Par ailleurs, le ministère conclut des ententes de service ayant force obligatoire avec ses gestionnaires de services, qui comprennent des objectifs en matière de services qui sont reliés au paiement des services. Toutefois, le ministère se doit de recueillir systématiquement les renseignements nécessaires pour évaluer les résultats du programme et, par le fait même, son efficacité.

À cet égard, nous avons remarqué que le plan d'activités de 2001-2002 du ministère comprenait un objectif de réduction de 5 % du volume de cas du programme Ontario au travail pour cet exercice comme mesure du succès du programme. Nous avons aussi remarqué que le ministère faisait souvent référence aux diminutions du nombre de prestataires comme une indication du succès du programme. Par exemple, dans un communiqué du 26 octobre 2001 affiché sur le site Web du gouvernement de l'Ontario, le ministère déclarait que 7 683 personnes avaient quitté les listes de l'aide sociale entre juillet et septembre 2001, et attribuait ce fait au succès du programme.

Par conséquent, le ministère considère les diminutions importantes du nombre de bénéficiaires comme une indication que le programme atteint les objectifs clés, notamment réduire la dépendance à l'aide sociale de même que les coûts de l'aide sociale pour les contribuables. Toutefois, le rapport des réductions des volumes de cas du

Recommandation

Pour s'assurer que les demandes de subventions des gestionnaires de services sont complètes, exactes et fondées sur les montants réels versés aux bénéficiaires, le ministère doit veiller à ce que :

- **les mesures nécessaires pour remédier aux lacunes relevées dans les examens de la conformité soient appliquées;**
- **les examens des demandes de subventions aient lieu tous les ans comme exigé;**
- **l'étendue du travail effectué dans le cadre de l'examen des demandes de subventions permette d'établir que la demande est complète et exacte.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère effectuera les examens des demandes de subventions tous les ans et les lacunes relevées dans le cadre des examens de la conformité feront l'objet de mesures et d'une surveillance.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME ONTARIO AU TRAVAIL

Le ministère fournit aux gestionnaires de services des directives complètes pour le programme, des principes pour la prise de décisions et des normes pour la prestation du programme. Par ailleurs, le ministère conclut des ententes de service ayant force obligatoire avec ses gestionnaires de services, qui comprennent des objectifs en matière de services qui sont reliés au paiement des services. Toutefois, le ministère se doit de recueillir systématiquement les renseignements nécessaires pour évaluer les résultats du programme et, par le fait même, son efficacité.

À cet égard, nous avons remarqué que le plan d'activités de 2001-2002 du ministère comprenait un objectif de réduction de 5 % du volume de cas du programme Ontario au travail pour cet exercice comme mesure du succès du programme. Nous avons aussi remarqué que le ministère faisait souvent référence aux diminutions du nombre de prestataires comme une indication du succès du programme. Par exemple, dans un communiqué du 26 octobre 2001 affiché sur le site Web du gouvernement de l'Ontario, le ministère déclarait que 7 683 personnes avaient quitté les listes de l'aide sociale entre juillet et septembre 2001, et attribuait ce fait au succès du programme.

Par conséquent, le ministère considère les diminutions importantes du nombre de bénéficiaires comme une indication que le programme atteint les objectifs clés, notamment réduire la dépendance à l'aide sociale de même que les coûts de l'aide sociale pour les contribuables. Toutefois, le rapport des réductions des volumes de cas du

programme Ontario au travail ne fait pas de distinction entre les départs qui constituent un résultat positif du programme, par exemple lorsqu'un bénéficiaire trouve un emploi grâce à l'aide du programme Ontario au travail, et les autres départs non reliés au programme, par exemple les bénéficiaires qui déménagent dans une autre province ou qui obtiennent un autre revenu, comme les prestations du Régime de pensions du Canada.

Nous reconnaissons qu'il est difficile d'établir les résultats positifs du programme, car un grand nombre de facteurs non reliés au programme Ontario au travail peuvent influer sur le nombre de gens qui quittent le programme. Mentionnons notamment :

- les améliorations de l'économie en général et la création des genres d'emplois pour lesquels les bénéficiaires du programme Ontario au travail sont le plus susceptibles de posséder les compétences nécessaires;
- la conjoncture locale et les facteurs saisonniers qui influent sur les emplois offerts dans une région donnée;
- la motivation des bénéficiaires à trouver un emploi et à le conserver, révélée par leur niveau d'engagement et d'initiative personnels.

Lorsque les bénéficiaires quittent le programme Ontario au travail, les travailleurs sociaux doivent choisir le code de cessation qui décrit le mieux les circonstances dans lesquelles le bénéficiaire cesse de participer au programme. Le ministère se propose d'utiliser ces codes pour déterminer les raisons pour lesquelles les bénéficiaires quittent le programme. Toutefois, au moment de notre vérification, le ministère ne pouvait pas utiliser ces codes à cette fin, et ce, pour les raisons suivantes :

- Les circonstances dans lesquelles chaque code de cessation devait être utilisé n'étaient pas bien comprises et les codes étaient donc utilisés de manière incohérente par les gestionnaires de services.
- Un grand nombre des codes de cessation utilisés par les travailleurs sociaux ne reflétaient pas les circonstances dans lesquelles les bénéficiaires avaient cessé de participer au programme. Voici des exemples recueillis chez deux des gestionnaires de services qui ont reçu notre visite : alors qu'un bénéficiaire avait cessé de participer au programme parce qu'il purgeait une peine d'emprisonnement dans un établissement carcéral, le code de cessation utilisé indiquait qu'il avait cessé de participer au programme parce qu'il n'avait pas déclaré ses revenus comme exigé. Un autre avait trouvé un emploi, mais le code indiqué était « retrait volontaire, raison inconnue ».
- L'un des codes, à savoir « retrait volontaire », ne fournit aucun renseignement utile sur la cessation. Or, ce code a été attribué à plus de 50 000 cessations entre 1998 et 2000.

Recommandation

Pour déterminer dans quelle mesure le programme Ontario au travail contribue à l'autonomie des bénéficiaires du programme, le ministère doit :

- **recueillir l'information de gestion nécessaire pour évaluer l'efficacité du programme et apporter les mesures correctives qui s'imposent au besoin;**
- **trouver des façons d'améliorer l'utilité des codes de cessation et s'assurer que les gestionnaires de services comprennent dans quelles circonstances il faut utiliser chaque code de manière à les utiliser de façon cohérente.**

Réponse du ministère

Le ministère convient que les améliorations de l'économie et la création d'emplois sont des compléments importants de l'efficacité du programme Ontario au travail lorsqu'il s'agit d'aider quelque 600 000 personnes à quitter le système d'aide sociale. En encourageant l'initiative personnelle et en offrant des mesures d'aide à l'emploi efficaces, le programme Ontario au travail répond à son objectif d'aider les personnes à devenir autonomes.

Le ministère convient qu'il est important de recueillir les données nécessaires pour évaluer l'efficacité du programme et de prendre les mesures correctives nécessaires en temps et lieu.

Le ministère appuie l'utilisation pertinente et efficace des codes de cessation par les gestionnaires de services du programme Ontario au travail.

AUTRE QUESTION

FRAIS D'ADMINISTRATION DU PROGRAMME ONTARIO AU TRAVAIL

Le ministère rembourse aux 47 gestionnaires de services la moitié de leurs frais d'administration directs du programme Ontario au travail jusqu'à concurrence d'un montant maximum annuel négocié. Nous croyons comprendre que chaque montant négocié dépend largement du financement historique plutôt que du volume de cas du programme Ontario au travail, même si une étude des frais d'administration réalisée par le ministère en 2000 a révélé que le volume de cas est l'aspect le plus pertinent dont il faut tenir compte dans les décisions de financement.

Notre examen des montants octroyés par le ministère au titre de l'administration du programme à tous les gestionnaires de services en fonction de leur volume de cas a révélé l'existence d'écarts importants, comme l'illustre le tableau suivant :

Financement des frais d'administration octroyé par le ministère aux gestionnaires de services par cas, 2000-2001 (en $)

Montant moyen	740
Montant le plus faible	273
Montant le plus élevé	1 596

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Comme on peut le voir dans le tableau, le gestionnaire de services qui reçoit le montant le plus élevé au titre des frais d'administration par cas a reçu près de six fois plus par cas que le gestionnaire de services qui a reçu le montant le plus faible. Nous voulions connaître l'effet, le cas échéant, de ces écarts de financement sur le nombre de travailleurs sociaux que compte chaque gestionnaire de services et sur le nombre de cas dont ils sont responsables et en évaluer l'impact sur la prestation du programme. Toutefois, le ministère n'a pu nous fournir aucun renseignement en ce sens.

Recommandation

Pour faire en sorte que le financement des frais d'administration du programme Ontario au travail soit raisonnable et équitable entre les gestionnaires de services, le ministère doit tenir compte de l'information sur les volumes de cas dans ses décisions de financement.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord et a déjà fait savoir que le financement des frais d'administration sera relié aux volumes de cas.

Recommandation

Pour déterminer dans quelle mesure le programme Ontario au travail contribue à l'autonomie des bénéficiaires du programme, le ministère doit :

- **recueillir l'information de gestion nécessaire pour évaluer l'efficacité du programme et apporter les mesures correctives qui s'imposent au besoin;**
- **trouver des façons d'améliorer l'utilité des codes de cessation et s'assurer que les gestionnaires de services comprennent dans quelles circonstances il faut utiliser chaque code de manière à les utiliser de façon cohérente.**

Réponse du ministère

Le ministère convient que les améliorations de l'économie et la création d'emplois sont des compléments importants de l'efficacité du programme Ontario au travail lorsqu'il s'agit d'aider quelque 600 000 personnes à quitter le système d'aide sociale. En encourageant l'initiative personnelle et en offrant des mesures d'aide à l'emploi efficaces, le programme Ontario au travail répond à son objectif d'aider les personnes à devenir autonomes.

Le ministère convient qu'il est important de recueillir les données nécessaires pour évaluer l'efficacité du programme et de prendre les mesures correctives nécessaires en temps et lieu.

Le ministère appuie l'utilisation pertinente et efficace des codes de cessation par les gestionnaires de services du programme Ontario au travail.

AUTRE QUESTION

FRAIS D'ADMINISTRATION DU PROGRAMME ONTARIO AU TRAVAIL

Le ministère rembourse aux 47 gestionnaires de services la moitié de leurs frais d'administration directs du programme Ontario au travail jusqu'à concurrence d'un montant maximum annuel négocié. Nous croyons comprendre que chaque montant négocié dépend largement du financement historique plutôt que du volume de cas du programme Ontario au travail, même si une étude des frais d'administration réalisée par le ministère en 2000 a révélé que le volume de cas est l'aspect le plus pertinent dont il faut tenir compte dans les décisions de financement.

Notre examen des montants octroyés par le ministère au titre de l'administration du programme à tous les gestionnaires de services en fonction de leur volume de cas a révélé l'existence d'écarts importants, comme l'illustre le tableau suivant :

Financement des frais d'administration octroyé par le ministère aux gestionnaires de services par cas, 2000-2001 (en $)

Montant moyen	740
Montant le plus faible	273
Montant le plus élevé	1 596

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Comme on peut le voir dans le tableau, le gestionnaire de services qui reçoit le montant le plus élevé au titre des frais d'administration par cas a reçu près de six fois plus par cas que le gestionnaire de services qui a reçu le montant le plus faible. Nous voulions connaître l'effet, le cas échéant, de ces écarts de financement sur le nombre de travailleurs sociaux que compte chaque gestionnaire de services et sur le nombre de cas dont ils sont responsables et en évaluer l'impact sur la prestation du programme. Toutefois, le ministère n'a pu nous fournir aucun renseignement en ce sens.

Recommandation

Pour faire en sorte que le financement des frais d'administration du programme Ontario au travail soit raisonnable et équitable entre les gestionnaires de services, le ministère doit tenir compte de l'information sur les volumes de cas dans ses décisions de financement.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord et a déjà fait savoir que le financement des frais d'administration sera relié aux volumes de cas.

3.02–Imposition des corporations

CONTEXTE

Toutes les corporations qui possèdent un établissement permanent en Ontario ou qui ont tiré un revenu de la location ou de la vente de biens immeubles dont elles étaient propriétaires en Ontario sont assujetties en général à la *Loi sur l'imposition des corporations* (Ontario) comme suit :

- Le taux d'imposition général sur le revenu des sociétés est actuellement de 12,5 % du revenu imposable gagné en Ontario. Ce taux est réduit de 6,5 % sur la première tranche de 280 000 $ du revenu tiré d'une entreprise exploitée activement par une société privée sous contrôle canadien (SPSCC), et il est réduit de 1,5 % sur le revenu des entreprises des secteurs de la fabrication et de la transformation qui ne sont pas admissibles à la réduction accordée aux SPSCC.
- L'impôt sur le capital est payable sur le capital versé imposable d'une corporation (le taux général correspond à 0,3 % du capital versé imposable dépassant 5 millions de dollars).
- L'impôt sur les primes est payable sur les polices d'assurance émises pour des résidents de l'Ontario ou pour des biens situés en Ontario, à un taux se situant entre 2 et 3 % des primes brutes.
- L'impôt minimal des corporations est payable par certaines grandes entreprises ou groupes de corporations associées dont le revenu brut annuel dépasse 10 millions de dollars ou dont l'actif total est supérieur à 5 millions de dollars.

Nous soulignons que le taux d'imposition de base sur le revenu des sociétés qui est de 12,5 % en Ontario est inférieur de 3 % en moyenne aux taux comparables en vigueur dans les autres provinces.

L'Ontario, le Québec et l'Alberta sont les seules provinces canadiennes qui exigent que les corporations produisent une déclaration d'impôt provinciale. L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) perçoit les impôts provinciaux sur le revenu des sociétés au nom des autres provinces dans le cadre du régime d'imposition fédéral des corporations. L'Ontario reçoit en outre de l'ADRC des rapports électroniques quotidiens sur les avis de

cotisation et de nouvelle cotisation émis par le gouvernement fédéral à l'intention des corporations. La province examine ces avis pour déterminer leur effet sur l'impôt qui lui est dû.

Certains organismes publics et sans but lucratif, tels que les muni=ipalités, les sociétés d'État et les organismes de bienfaisance enregistrés, sont exonérés de l'impôt provincial de l'Ontario sur le revenu des sociétés et, par conséquent, ne sont pas tenus de produire une déclaration d'impôt des corporations.

Pour l'exercice 2001-2002, la province a perçu un montant d'environ 6,6 milliards de dollars au titre des impôts sur les corporations. Le ministère n'était pas en mesure de nous fournir un résumé des catégories d'impôt ayant contribué à ce total, mais nous avons noté que le montant d'environ 9,2 milliards de dollars perçu pour l'exercice `000-2001 comprenait 7,2 milliards de dollars au titre de l'impôt sur le revenu des sociétés, 1,3 milliard de dollars au titre de l'impôt sur le capital, 534 millions de dollars au titre de l'impôt sur les primes et 139 millions de dollars au titre de l'impôt minimal des corporations. Globalement, ces impôts sur les corporations représentent environ 19 % des recettes fiscales totales perçues par le ministère au cours de l'exercice, ce qui constitue une augmentation importante par rapport au montant de 5,4 milliards de dollars qui avait été perçu lors de notre dernière vérification du programme en 1996.

La Direction de l'imposition des compagnies (la Direction) du ministère des Finances est chargée principalement de l'administration et, de concert avec le personnel des quatre bureaux fiscaux régionaux, de l'application de la *Loi sur l'imposition des corporations* (Ontario). La plupart des 770 employés affectés à la perception des impôts des corporations oeuvrent dans le secteur des opérations ou de la vérification du ministère. Quelque 165 employés affectés aux opérations travaillent à Oshawa et s'occupent principalement du traitement des déclarations d'impôt et du maintien de l'information relative aux comptes des corporations. Le personnel de vérification, qui compte environ 500 employés, est réparti entre le bureau principal du ministère à Oshawa et les quatre bureaux fiscaux régionaux situés à North York, Mississauga, London et Ottawa. Les dépenses de la Direction pour l'exercice s'élevaient à 45,2 millions de dollars, dont près de 90 % ont été consacrés aux salaires et avantages sociaux du personnel.

Dans le cadre de ses activités, la Direction peut compter sur le Système intégré d'administration des taxes et des impôts. Il s'agit d'un vaste système informatique qui facilite le maintien de la base de données sur l'imposition des corporations, le traitement des déclarations d'impôt, l'émission des avis de cotisation et la comptabilité des comptes des contribuables. Le système peut également fournir d'autres renseignements, selon les besoins.

La Direction peut également compter sur le soutien des directions suivantes du ministère : la Direction de l'administration des recettes et des services à la clientèle, qui s'occupe de la réception et du traitement des recettes fiscales; la Direction de la perception et de l'observation fiscale, qui est chargée de récupérer les impôts impayés et les déclarations en

retard; la Direction des enquêtes spéciales, qui enquête sur les cas complexes de non-conformité, et la Direction des appels en matière fiscale, qui règle l'ensemble des oppositions et appels des contribuables.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification visait à déterminer si le ministère avait instauré des politiques et des procédures permettant de garantir que le juste montant d'impôt des corporations est déclaré et versé par les contribuables conformément aux exigences de la loi.

La vérification comprenait un examen analytique des politiques et procédures administratives et des dossiers pertinents du ministère de même que des entrevues détaillées avec le personnel concerné de la Direction de l'imposition des compagnies et des bureaux fiscaux régionaux, de la Direction de l'administration des recettes et des services à la clientèle, de la Direction de la perception et de l'observation fiscale, de la Direction des enquêtes spéciales et de la Direction des appels en matière fiscale. Nous avons aussi obtenu des informations pertinentes auprès de l'ADRC et tenu des discussions avec le personnel d'autres ministères provinciaux des Finances.

Notre vérification, axée sur les politiques et procédures en vigueur pour le traitement des recettes fiscales tirées des corporations au cours de l'exercice 2001-2002, s'étend jusqu'au 31 mars 2002. Nous avons principalement effectué notre travail pendant la période allant de septembre 2001 jusqu'au début de la grève déclenchée par le syndicat des fonctionnaires de l'Ontario en février 2002. Nous avons également obtenu de l'information dans le cadre d'appels téléphoniques effectués pendant et après la grève, et dans le cadre de réunions tenues avec le personnel du ministère après la grève au début de mai jusqu'en juin 2002.

Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, englobant l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours à des contrôles et à d'autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances. Avant d'entamer nos travaux, nous avons défini les critères de vérification à appliquer pour satisfaire aux objectifs de la vérification. La haute direction du ministère a examiné et accepté ces critères.

Au cours de la planification de notre travail, nous avons examiné des rapports de vérification publiés antérieurement par la Direction des services de vérification internes du ministère sur le programme d'imposition des corporations pour déterminer si nous pouvions réduire l'étendue de notre vérification. Cet examen nous a permis d'établir qu'il n'était pas nécessaire de vérifier de nouveau le traitement des paiements d'impôt des corporations effectué par la Direction de l'administration des recettes et des services à la

clientèle ni la perception et la radiation des comptes en souffrance effectuées par la Direction de la perception et de l'observation fiscale. Nous avons aussi examiné deux autres rapports de la Direction des services de vérification internes sur la Direction de l'imposition des compagnies située à Oshawa et sur un bureau fiscal régional. Nous avons toutefois décidé de ne pas utiliser ces rapports, car la portée de notre vérification et l'approche que nous avions adoptée étaient très différentes de celles de la Direction des services de vérification internes.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Un grand nombre de corporations déclarent et versent volontairement leur juste montant d'impôt. Combiné à l'économie solide de la fin des années 1990, ce fait a grandement contribué à l'augmentation très substantielle des recettes fiscales provenant des corporations. Celles-ci sont passées en effet de 5,4 milliards de dollars en 1995-1996 (montant rapporté dans notre dernier rapport de vérification du programme en 1996) à 6,6 milliards de dollars en 2001-2002 (9,2 milliards de dollars en 2000-2001).

En revanche, dans le cas des corporations qui ne se conforment pas volontairement à la loi, le ministère n'avait ni politiques ni procédures permettant de garantir que le juste montant d'impôt des corporations était déclaré et versé par les contribuables conformément aux exigences de la loi. Alors que l'étude menée par L'Association canadienne d'études fiscales sur la croissance de l'économie clandestine indique que l'écart fiscal, c'est-à-dire la différence entre le montant global d'impôt réellement perçu et celui qui devrait être perçu, augmente, le ministère n'avait ni évalué l'effet de l'écart fiscal sur les recettes fiscales provinciales provenant des corporations, ni évalué le risque de non-conformité importante de toutes les corporations qui avaient produit une déclaration. Par conséquent, il n'avait pas choisi aux fins de vérification celles posant globalement le plus grand risque. À notre avis, l'écart fiscal relatif à l'impôt provincial des corporations pourrait fort bien être important.

À titre d'exemple de l'étendue de la non-conformité des corporations, nous avons constaté que sur les 763 000 corporations ayant un compte actif, au moins 355 000, soit près de la moitié, avaient omis de produire les déclarations exigées. Le nombre total de déclarations en retard pour toutes les années au cours desquelles ces corporations avaient omis de produire leur déclaration était d'au moins 930 000. Tant le nombre de corporations concernées que le nombre de déclarations en retard ont augmenté de façon importante depuis 1996. À cette époque-là, une corporation active sur cinq avait omis de produire sa déclaration et l'on comptait 128 700 déclarations en retard. Ces augmentations sont en général imputables à la réduction des efforts de suivi des déclarations en retard au cours des dernières années, à l'entrée en vigueur en janvier 2000 de la nouvelle exigence de production annuelle d'une dispense de produire la déclaration d'impôt des corporations et

à l'augmentation importante du nombre de comptes actifs. Nous avons également relevé ce qui suit :

- Bien que le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises (MSCE) transmette à la Direction depuis les années 1970 l'information relative aux corporations et que cette information serve automatiquement à mettre à jour toutes les semaines le rôle d'imposition des corporations, le ministère n'effectue pas un rapprochement régulier des corporations actives inscrites dans la base de données du MSCE et de celles qui figurent dans le rôle d'imposition des corporations pour s'assurer que toutes les corporations inscrites auprès du MSCE et qui sont tenues de produire une déclaration d'impôt continuent de figurer dans le rôle d'imposition.

  À cet égard, nous soulignons qu'une comparaison ponctuelle de la base de données du MSCE et du rôle d'imposition des corporations effectuée en 1998 a permis de constater que 40 600 corporations inscrites comme actives dans la base de données du MSCE ne figuraient pas dans le rôle d'imposition des corporations. Nous avons été informés qu'un grand nombre de ces corporations avaient été ajoutées au rôle d'imposition à la suite d'une révision manuelle faite en 1998 ou d'une synchronisation ponctuelle des données effectuée en 1999, mais le ministère ne disposait d'aucun renseignement à l'appui de cette information.

  Nous soulignons également que le ministère négocie présentement une entente avec le MSCE suivant laquelle la base de données de ce ministère et le rôle d'imposition des corporations feraient l'objet d'un rapprochement et d'une synchronisation tous les 6 à 12 mois.

- Le ministère a fermé environ 40 000 comptes dans le Système intégré d'administration des taxes et des impôts (SIATI) qui tient à jour le rôle d'imposition. Le ministère ne s'attendait donc pas à recevoir de déclarations d'impôt pour ces comptes et, par conséquent, ne les a pas inclus dans les statistiques sur les corporations ayant omis de produire leurs déclarations. Or, comme ces comptes continuaient d'être inscrits comme comptes actifs auprès du MSCE et que l'un quelconque pouvait continuer de répondre aux critères exigeant la production d'une déclaration d'impôt, les corporations concernées auraient pu être tenues de produire une telle déclaration.

En ce qui a trait à la vérification des déclarations des contribuables, nous avons constaté ce qui suit :

- Bien que le nombre de vérifications discrétionnaires externes et internes ait augmenté considérablement depuis notre dernière vérification en 1996 (les vérifications externes ont plus que doublé et on note une amélioration substantielle du nombre de vérifications internes), le nombre de vérifications internes pour les corporations ayant un revenu brut annuel de 500 000 $ et plus correspondait à environ la moitié du nombre prévu. Par ailleurs, il y avait eu très peu de vérifications externes ou internes pour les corporations ayant un revenu brut annuel inférieur à 500 000 $. Cette

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

situation restreignait la capacité du ministère à atteindre son objectif d'encourager la conformité volontaire à grande échelle.

Même si le ministère a délibérément choisi de s'en remettre à l'ADRC pour la vérification des corporations plus petites, il se doit d'obtenir les renseignements nécessaires pour déterminer si ce choix est justifié.

- La documentation des dossiers de vérification du ministère ne montrait pas de façon claire que les travaux de vérification nécessaires avaient été planifiés et exécutés comme il se doit et que toutes les vérifications avaient été examinées et approuvées par le supérieur concerné. En l'absence de ces étapes, le ministère ne peut pas établir clairement que le contribuable vérifié a déclaré et versé le juste montant d'impôt.
- Le ministère n'offrait pas suffisamment de formation aux vérificateurs pour perfectionner leurs compétences techniques, ce qui peut restreindre leur capacité de s'occuper de façon efficace des questions fiscales techniques complexes propres à un secteur.

Nous avons en outre constaté que l'unité de consultation fiscale de la Direction ne répondait pas rapidement à toutes les demandes de renseignements émanant des autres unités de la Direction et qu'elle ne veillait pas à résumer et à communiquer aux parties intéressées, dans les cas jugés nécessaires, les décisions rendues par la Direction des appels en matière fiscale et par les tribunaux au sujet des cotisations établies par voie de vérification et du renversement de ces cotisations.

Réponse globale du ministère

Nous apprécions les différentes observations et suggestions formulées par le vérificateur provincial sur l'administration du programme d'imposition des corporations.

Le vérificateur provincial soulève des questions pertinentes, dont un grand nombre retiennent déjà l'attention du ministère. Le ministère envisagera les changements recommandés dans le rapport en tenant compte, comme il se doit, des risques et des ressources disponibles.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

PRODUCTION DES DÉCLARATIONS D'IMPÔT

Conformément aux dispositions de la *Loi sur l'imposition des corporations* (Ontario), toutes les corporations qui possèdent un établissement permanent en Ontario ou qui ont tiré un

situation restreignait la capacité du ministère à atteindre son objectif d'encourager la conformité volontaire à grande échelle.

Même si le ministère a délibérément choisi de s'en remettre à l'ADRC pour la vérification des corporations plus petites, il se doit d'obtenir les renseignements nécessaires pour déterminer si ce choix est justifié.

- La documentation des dossiers de vérification du ministère ne montrait pas de façon claire que les travaux de vérification nécessaires avaient été planifiés et exécutés comme il se doit et que toutes les vérifications avaient été examinées et approuvées par le supérieur concerné. En l'absence de ces étapes, le ministère ne peut pas établir clairement que le contribuable vérifié a déclaré et versé le juste montant d'impôt.
- Le ministère n'offrait pas suffisamment de formation aux vérificateurs pour perfectionner leurs compétences techniques, ce qui peut restreindre leur capacité de s'occuper de façon efficace des questions fiscales techniques complexes propres à un secteur.

Nous avons en outre constaté que l'unité de consultation fiscale de la Direction ne répondait pas rapidement à toutes les demandes de renseignements émanant des autres unités de la Direction et qu'elle ne veillait pas à résumer et à communiquer aux parties intéressées, dans les cas jugés nécessaires, les décisions rendues par la Direction des appels en matière fiscale et par les tribunaux au sujet des cotisations établies par voie de vérification et du renversement de ces cotisations.

Réponse globale du ministère

Nous apprécions les différentes observations et suggestions formulées par le vérificateur provincial sur l'administration du programme d'imposition des corporations.

Le vérificateur provincial soulève des questions pertinentes, dont un grand nombre retiennent déjà l'attention du ministère. Le ministère envisagera les changements recommandés dans le rapport en tenant compte, comme il se doit, des risques et des ressources disponibles.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

PRODUCTION DES DÉCLARATIONS D'IMPÔT

Conformément aux dispositions de la *Loi sur l'imposition des corporations* (Ontario), toutes les corporations qui possèdent un établissement permanent en Ontario ou qui ont tiré un

revenu de la location ou de la vente de biens immeubles dont elles étaient propriétaires en Ontario doivent produire une déclaration d'impôt pour chaque année d'imposition au plus tard le dernier jour du sixième mois suivant la fin de l'année d'imposition. Selon une autre formule, les corporations peuvent produire chaque année une dispense de produire si elles répondent à tous les critères suivants :

- Elles ont produit la déclaration d'impôt fédérale des corporations exigée.
- Elles n'ont pas de revenu imposable en Ontario ni aucun impôt des corporations de l'Ontario à payer pour l'année d'imposition.
- Elles étaient des sociétés privées sous contrôle canadien pendant toute l'année d'imposition.
- Elles ont communiqué au ministère leur numéro d'entreprise de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC).
- Elles ne sont pas assujetties à l'impôt minimal des corporations.

Les déclarations d'impôt peuvent être produites de trois façons différentes. En gros, 80 % des déclarations sont produites sur papier à l'aide d'un logiciel approuvé par le ministère, 10 % sont produites sur les formulaires fournis par le ministère et la dernière tranche de 10 % est produite sur disquette.

Toutes les déclarations sont acheminées à la Direction de l'administration des recettes et des services à la clientèle du ministère, laquelle s'occupe de déposer les paiements qui accompagnent les déclarations et de les porter au crédit du compte du contribuable le jour de leur réception avant de faire parvenir les déclarations au secteur des opérations de la Direction de l'imposition des compagnies aux fins de traitement.

Le personnel affecté aux opérations entre environ 100 champs de données provenant de chaque déclaration d'impôt dans le Système intégré d'administration des taxes et des impôts. S'il manque certains des renseignements requis pour émettre un avis de cotisation ou si certains renseignements semblent discutables, la déclaration est acheminée à la section concernée aux fins de suivi. Si les renseignements fournis dans la déclaration sont complets et exacts, un avis de cotisation est habituellement émis automatiquement.

Un avis de nouvelle cotisation peut être émis à une date ultérieure à la suite de la communication de renseignements supplémentaires par le contribuable ou d'une vérification effectuée par le ministère. La *Loi sur l'imposition des corporations* (Ontario) autorise l'émission d'avis de nouvelle cotisation dans un délai de quatre ans à compter de la date d'envoi de l'avis de cotisation initial pour les sociétés privées sous contrôle canadien et dans un délai de cinq ans pour toutes les autres corporations. Passé ces délais, la période d'imposition est frappée de prescription, ce qui signifie que la déclaration ne peut faire l'objet d'un avis de nouvelle cotisation. Toutefois, ces délais peuvent être prolongés en général si la corporation dépose une renonciation, si l'avis provincial de nouvelle cotisation est émis à la suite de la découverte d'une fraude ou si un avis fédéral de cotisation ou de nouvelle cotisation a été émis.

Depuis le 1er janvier 2000, le ministère numérise toutes les déclarations sur papier qu'il a traitées ainsi que les documents à l'appui soumis avec les déclarations produites sur disque. Les déclarations numérisées sont accessibles électroniquement par le personnel concerné de la Direction de l'imposition des compagnies et des bureaux fiscaux régionaux.

Le rôle d'imposition des corporations

Le Système intégré d'administration des taxes et des impôts (SIATI) du ministère comprend un rôle d'imposition des corporations. En décembre 2001, ce rôle contenait environ 1,1 million de corporations inscrites, dont 763 000 étaient des entreprises exploitées activement, qui étaient censées, par conséquent, produire une déclaration annuelle. Le reste des corporations inscrites se composait principalement d'entreprises dont le compte avait été fermé.

En général, toutes les corporations qui exploitent une entreprise en Ontario, peu importe le lieu où elles sont constituées en personne morale, doivent s'inscrire auprès du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises (MSCE) et aviser ensuite celui-ci de toute modification importante de leur situation (par exemple, lorsqu'une corporation fusionne avec une autre, est dissolue ou cesse d'exercer ses activités en Ontario). Depuis les années 1970, l'information sur les corporations communiquée au MSCE sert à mettre à jour le rôle d'imposition des corporations du ministère. Actuellement, le MSCE transmet toutes les semaines au ministère par voie électronique les modifications qu'il reçoit sur l'information des corporations, et le SIATI met automatiquement à jour le rôle d'imposition. Par exemple, dans le cas d'une fusion, le SIATI ouvre un compte pour la nouvelle corporation et le relie aux comptes des corporations remplacées, qui sont ensuite fermés. Le rôle d'imposition des corporations peut aussi faire l'objet d'une mise à jour manuelle, notamment dans les cas suivants :

- à la suite de la réception d'une déclaration d'impôt produite par une corporation qui ne figure pas sur le rôle d'imposition;
- à la suite de la transmission électronique par l'ADRC de données sur les avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation concernant des corporations qui ne figurent pas sur le rôle d'imposition.

Toutefois, nous avons remarqué que le ministère n'effectuait pas à intervalles réguliers de rapprochement des corporations actives inscrites dans les bases de données du MSCE et du SIATI pour s'assurer que toutes les corporations inscrites auprès du MSCE et qui sont tenues de produire une déclaration d'impôt figurent bel et bien dans le rôle d'imposition des corporations contenu dans le SIATI. En 1998, une comparaison ponctuelle de la base de données du MSCE et du rôle d'imposition du SIATI a révélé que la base de données du MSCE comptait 40 600 corporations exploitées activement qui ne figuraient pas dans le SIATI. Nous croyons comprendre qu'à la suite d'une synchronisation ponctuelle des données réalisée en 1999, le SIATI utilise automatiquement les données du MSCE pour

mettre à jour le rôle d'imposition des corporations. Toutefois, au moment de notre vérification, il n'y avait aucun renseignement disponible sur la façon dont avaient été résolus 39 900 écarts relevés en 1998 ni sur les résultats de la synchronisation des données.

Nous croyons comprendre que le ministère négocie présentement une entente avec le MSCE suivant laquelle la base de données de ce ministère et le rôle d'imposition du SIATI feraient l'objet d'un rapprochement et d'une synchronisation tous les 6 à 12 mois.

Nous avons également noté que le ministère avait fermé manuellement quelque 40 000 comptes dans le SIATI, alors que ces comptes concernaient des sociétés qui étaient toujours inscrites comme entreprises exploitées activement auprès du MSCE et qui étaient encore susceptibles de répondre aux critères exigeant la production d'une déclaration d'impôt. Or, à la suite de la fermeture de ces comptes, le ministère considérait que les corporations concernées n'étaient plus censées produire de déclaration d'impôt et ne les avait pas incluses dans les statistiques sur les corporations ayant omis de produire leurs déclarations. Nous croyons comprendre que, pour environ 15 000 de ces comptes, les corporations concernées devaient de l'argent au ministère et celui-ci avait fermé les comptes en partie pour pouvoir radier les montants impayés. Toutefois, le ministère n'aurait dû fermer aucun de ces comptes, car conformément à ce que nous avons souligné, il s'agissait de corporations encore inscrites auprès du MSCE comme entreprises exploitées activement, et comme elles étaient encore susceptibles de répondre aux critères exigeant la production d'une déclaration d'impôt, elles auraient pu être tenues de produire une telle déclaration.

Corporations ayant omis de produire leurs déclarations

Bon an mal an, un certain nombre de corporations actives omettent de produire leurs déclarations d'impôt et nombre d'entre elles ont omis de se plier à cette exigence pendant un certain nombre d'années. Par exemple, les dossiers du ministère indiquaient que 355 000 corporations, sur un total de 763 000 ayant un compte actif, avaient omis de produire leurs déclarations en 2001. Au fil des années, ces corporations avaient omis de produire en tout 930 000 déclarations. Le tableau suivant indique le nombre de corporations actives ayant omis de produire leurs déclarations chaque année ainsi que le nombre total de déclarations non produites au cours de toutes ces années.

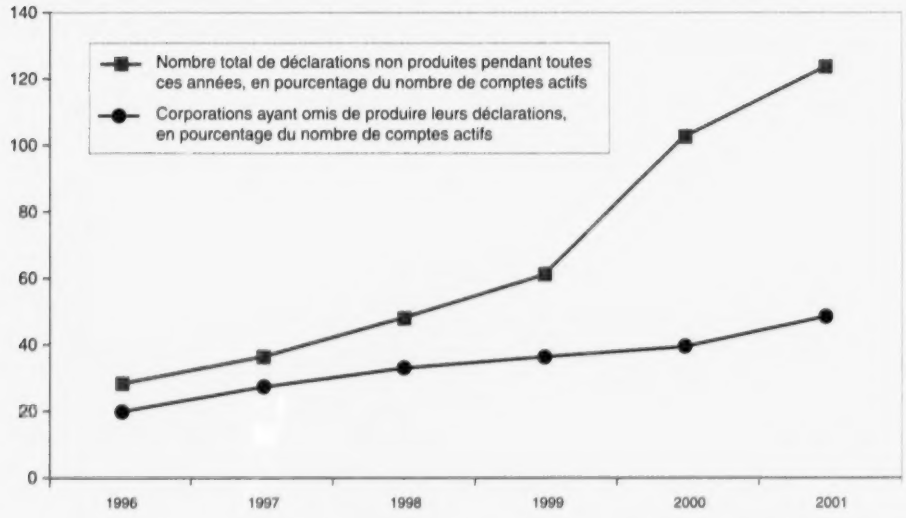
Corporations ayant omis de produire leurs déclarations, 1996–2001

Année d'imposition	Nombre de corporations ayant un compte actif	Nombre de corporations ayant omis de produire leurs déclarations	Nombre total de déclarations non produites pendant toutes ces années
1996	464 138	92 950	128 700
1997	545 530	147 700	200 000
1998	563 317	185 000	268 000
1999	605 000	220 000	365 000
2000	685 000	265 000	690 000
2001	763 000	355 000	930 000

Source des données : Ministère des Finances

Lorsque les données sur les déclarations non produites sont exprimées en pourcentage du nombre de comptes actifs, on constate qu'il y a eu une augmentation spectaculaire du nombre de ces déclarations depuis notre dernière vérification en 1996, comme l'indique le graphique suivant.

Corporations ayant omis de produire leurs déclarations, en pourcentage du nombre de comptes actifs, 1996-2001



Source des données : Ministère des Finances

Le ministère imputait l'augmentation du nombre de corporations ayant omis de produire leurs déclarations en 2000 et 2001 en partie à la nouvelle exigence de production annuelle d'une dispense de produire, qui est entrée en vigueur le 1er janvier 2000, et à l'augmentation pure et simple du nombre de corporations actives. Toutefois, étant donné qu'un grand nombre de corporations qui étaient censées être admissibles à la production d'une dispense de produire ne répondaient pas à tous les critères prévus, elles sont effectivement en défaut. Les statistiques du ministère sur la défaillance pour 2000 et 2001 comprennent comme il se doit ces corporations, mais les statistiques pour 1999 et les années précédentes sont fort probablement de beaucoup sous-estimées.

Globalement, l'augmentation du nombre de corporations ayant omis de produire leurs déclarations depuis notre dernière vérification est largement imputable à la réduction des efforts déployés pour assurer le suivi des déclarations en retard au cours des dernières années. En voici deux exemples :

- Depuis 1995, les avis de déclaration en retard ne sont pas envoyés de façon régulière.
- Le ministère n'a pas eu recours depuis 1997 à la menace d'annuler la charte et de saisir les éléments d'actif des corporations qui omettent régulièrement de produire leurs déclarations.

Par ailleurs, nous croyons comprendre que les inexactitudes dans le SIATI nuisent aux efforts déployés par le ministère dans ce domaine. Par exemple, le ministère nous a avisés qu'il s'employait à retracer les adresses de 71 000 corporations en défaut de façon à pouvoir émettre les avis exigeant la production des déclarations en retard.

L'émission d'un avis de cotisation arbitraire fondé sur la dernière déclaration produite est une autre façon d'inciter les corporations à produire les déclarations en retard. Nous avons toutefois constaté que le ministère recourait rarement à cette mesure.

Nous avons remarqué que le ministère, en février 2001, a créé une unité, dont l'effectif actuel de 15 employés est censé passer progressivement à 30, pour effectuer le suivi des corporations qui omettent de produire les déclarations exigées. L'unité a d'abord concentré ses efforts sur les corporations qui avaient produit récemment une déclaration, mais qui comptaient au moins une déclaration en retard pour une année précédente. À la fin de décembre 2001, sur 3 400 corporations ayant fait l'objet d'un suivi, environ 2 700, soit 80 %, avaient produit les déclarations exigées, lesquelles ont généré des recettes de 2,6 millions de dollars en autocotisations. Par ailleurs, 30 corporations ont reçu un avis de cotisation arbitraire représentant un total de 130 000 $. Le ministère nous a informés qu'il espère percevoir un montant supplémentaire de 115 millions de dollars en impôts auprès de toutes les corporations en défaut d'ici la fin de l'exercice 2003-2004.

En nous fondant sur les processus actuels du ministère, nous estimons que l'unité, lorsqu'elle sera dotée de son plein effectif, mettra plusieurs années à effectuer le suivi de toutes les corporations qui sont actuellement en défaut et à obtenir les déclarations en retard.

83-100

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Recommandation

Afin de s'assurer de recevoir et de traiter toutes les déclarations d'impôt des corporations et de percevoir le juste montant d'impôt, le ministère doit :

- **effectuer à intervalles réguliers le rapprochement des corporations inscrites dans la base de données du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises et de celles énumérées dans sa propre base de données sur l'imposition des corporations et faire rapidement enquête sur les différences et les résoudre;**
- **recourir davantage aux outils dont il dispose pour imposer la conformité aux corporations en défaut;**
- **évaluer la pertinence de mettre à contribution des ressources et des procédures supplémentaires pour effectuer le suivi de toutes les déclarations en retard et garantir leur production.**

Réponse du ministère

Jusqu'à maintenant, le ministère a fait le nécessaire pour mettre en œuvre les mesures suivantes dans les domaines susmentionnés :

- ***Les rapports hebdomadaires émanant de la base de données du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises seront analysés à la lumière de la base de données sur l'imposition des corporations.***
- ***Le ministère procédera à une autre synchronisation complète des deux bases de données à l'automne 2002.***
- ***Au cours de l'année écoulée, le ministère a affecté des ressources supplémentaires sur le plan du personnel et de la technologie de l'information pour assurer un suivi plus efficace des déclarations en retard; la base de données sur l'imposition des corporations est comparée aux données fédérales pour renforcer les techniques actuelles d'évaluation du risque.***
- ***Le ministère a émis et continue d'émettre des avis de défaut sélectifs pour les déclarations d'impôt des corporations à risque élevé qui sont en retard.***
- ***L'annulation de la charte sera mise en application pour les sociétés qui ne se conforment pas à la loi.***

Nous continuerons d'évaluer la pertinence d'ajouter du personnel et des ressources de TI pour gérer de façon adéquate le nombre de corporations dont les déclarations d'impôt ou les dispenses de produire sont en retard et pour valider leur admissibilité à la dispense de produire. Cette évaluation comprendrait également l'examen de la pratique et des critères d'envoi sélectif d'avis de défaut.

Recommandation

Afin de s'assurer de recevoir et de traiter toutes les déclarations d'impôt des corporations et de percevoir le juste montant d'impôt, le ministère doit :

- **effectuer à intervalles réguliers le rapprochement des corporations inscrites dans la base de données du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises et de celles énumérées dans sa propre base de données sur l'imposition des corporations et faire rapidement enquête sur les différences et les résoudre;**
- **recourir davantage aux outils dont il dispose pour imposer la conformité aux corporations en défaut;**
- **évaluer la pertinence de mettre à contribution des ressources et des procédures supplémentaires pour effectuer le suivi de toutes les déclarations en retard et garantir leur production.**

Réponse du ministère

Jusqu'à maintenant, le ministère a fait le nécessaire pour mettre en œuvre les mesures suivantes dans les domaines susmentionnés :

- ***Les rapports hebdomadaires émanant de la base de données du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises seront analysés à la lumière de la base de données sur l'imposition des corporations.***
- ***Le ministère procédera à une autre synchronisation complète des deux bases de données à l'automne 2002.***
- ***Au cours de l'année écoulée, le ministère a affecté des ressources supplémentaires sur le plan du personnel et de la technologie de l'information pour assurer un suivi plus efficace des déclarations en retard; la base de données sur l'imposition des corporations est comparée aux données fédérales pour renforcer les techniques actuelles d'évaluation du risque.***
- ***Le ministère a émis et continue d'émettre des avis de défaut sélectifs pour les déclarations d'impôt des corporations à risque élevé qui sont en retard.***
- ***L'annulation de la charte sera mise en application pour les sociétés qui ne se conforment pas à la loi.***

Nous continuerons d'évaluer la pertinence d'ajouter du personnel et des ressources de TI pour gérer de façon adéquate le nombre de corporations dont les déclarations d'impôt ou les dispenses de produire sont en retard et pour valider leur admissibilité à la dispense de produire. Cette évaluation comprendrait également l'examen de la pratique et des critères d'envoi sélectif d'avis de défaut.

TRAITEMENT DES DÉCLARATIONS D'IMPÔT

Le ministère a une ligne directrice informelle qui exige de traiter les déclarations d'impôt et d'émettre les avis de cotisation dans un délai de trois à cinq jours après la réception de la déclaration.

Nous avons noté que la majorité des déclarations d'impôt soumises au ministère comprennent tous les renseignements exigés. L'examen d'un échantillon de ces déclarations nous a permis de constater que leur traitement et l'émission des avis de cotisation avaient lieu en général dans les trois à cinq jours suivant la réception de la déclaration, conformément à la ligne directrice du ministère.

Toutefois, il est impossible de traiter au complet les déclarations d'impôt dans les cas suivants :

- Il manque des renseignements essentiels ou certains renseignements semblent discutables, ce qui exige de procéder à une vérification avant de terminer le traitement de la déclaration.
- Le contribuable qui produit la déclaration a omis de produire celle d'une année précédente.

Les déclarations que le personnel ne peut pas traiter sont acheminées aux fins de suivi à l'unité concernée. Toutefois, dans un grand nombre de cas, rien n'indiquait que le ministère avait effectué un suivi pour obtenir les renseignements manquants. Par conséquent, il arrivait souvent que ces déclarations ne soient pas traitées dans les délais prévus. Par exemple :

- En décembre 2001, le ministère avait en main 8 000 déclarations qu'il ne pouvait traiter parce que les contribuables avaient omis de produire une déclaration précédente. Environ 10 % de ces 8 000 déclarations avaient été reçues il y a plus d'un an. Nous avons été informés que le ministère n'avait fait aucune démarche depuis septembre 2001 pour obtenir les déclarations antérieures manquantes dans le cas de 6 500 d'entre elles environ.
- En décembre 2001, le ministère avait en main quelque 19 000 déclarations qu'il ne pouvait traiter à cause de renseignements manquants ou parce qu'il fallait vérifier les renseignements fournis. Un grand nombre de ces déclarations avaient été reçues depuis un bon moment, soit depuis plus d'un an dans certains cas et même depuis quatre ans. L'examen d'un échantillon de ces déclarations nous a permis de constater que dans nombre de cas, il était difficile de dire si des mesures avaient été prises par le personnel des unités auxquelles les déclarations avaient été acheminées pour obtenir les renseignements requis.

  En août 2001, le ministère a chargé une personne d'effectuer un suivi auprès des unités concernées.

Recommandation

Pour que le traitement des déclarations soit effectué dans les délais prévus et que le juste montant d'impôt soit perçu ou remboursé en temps voulu, le ministère doit effectuer en temps opportun le suivi des renseignements manquants et, au besoin, la vérification des renseignements fournis.

Réponse du ministère

Le ministère effectue un suivi mensuel des éléments non reçus. Des mesures seront prises pour assurer un suivi plus rapide des renseignements qui manquent dans les déclarations des contribuables, notamment une meilleure consignation des efforts déployés par le personnel en ce sens. Par ailleurs, le ministère continuera d'examiner et de mettre en œuvre d'autres procédures au besoin pour assurer une gestion plus efficace du processus.

ACTIVITÉS DE VÉRIFICATION DU MINISTÈRE RELATIVES AUX CONTRIBUABLES

Les activités de vérification du ministère relatives aux contribuables visent :

- à obtenir l'assurance que les corporations choisies aux fins de vérification ont déclaré et versé le juste montant d'impôt;
- à favoriser le niveau de conformité volontaire le plus élevé possible au moyen de la sensibilisation de l'ensemble des contribuables aux programmes de vérification du ministère.

Le ministère effectue trois genres de vérification pour atteindre ces objectifs :

- *des vérifications externes discrétionnaires*—Ce genre de vérification est restreint en général aux corporations qui déclarent un revenu brut annuel de plus de 7 millions de dollars. Elles sont effectuées sur les lieux d'affaires du contribuable et peuvent comprendre un examen détaillé des dossiers sous-jacents de l'entreprise. Pour 2000-2001, les vérifications externes discrétionnaires ont donné lieu à l'émission d'avis de cotisation supplémentaires de 225 millions de dollars.
- *des vérifications internes discrétionnaires*—Ce genre de vérification est restreint en général aux corporations qui déclarent un revenu brut annuel se situant entre 500 000 $ et 7 millions de dollars. Elles sont effectuées principalement dans deux bureaux fiscaux régionaux du ministère et comprennent en général un examen détaillé de la déclaration d'impôt. Dans un grand nombre de cas, le vérificateur communique avec le contribuable par téléphone ou par écrit pour obtenir des renseignements supplémentaires. Pour 2000-2001, les vérifications internes discrétionnaires ont donné lieu à l'émission d'avis de cotisation supplémentaires de 9 millions de dollars.

Recommandation

Pour que le traitement des déclarations soit effectué dans les délais prévus et que le juste montant d'impôt soit perçu ou remboursé en temps voulu, le ministère doit effectuer en temps opportun le suivi des renseignements manquants et, au besoin, la vérification des renseignements fournis.

Réponse du ministère

Le ministère effectue un suivi mensuel des éléments non reçus. Des mesures seront prises pour assurer un suivi plus rapide des renseignements qui manquent dans les déclarations des contribuables, notamment une meilleure consignation des efforts déployés par le personnel en ce sens. Par ailleurs, le ministère continuera d'examiner et de mettre en œuvre d'autres procédures au besoin pour assurer une gestion plus efficace du processus.

ACTIVITÉS DE VÉRIFICATION DU MINISTÈRE RELATIVES AUX CONTRIBUABLES

Les activités de vérification du ministère relatives aux contribuables visent :

- à obtenir l'assurance que les corporations choisies aux fins de vérification ont déclaré et versé le juste montant d'impôt;
- à favoriser le niveau de conformité volontaire le plus élevé possible au moyen de la sensibilisation de l'ensemble des contribuables aux programmes de vérification du ministère.

Le ministère effectue trois genres de vérification pour atteindre ces objectifs :

- *des vérifications externes discrétionnaires*—Ce genre de vérification est restreint en général aux corporations qui déclarent un revenu brut annuel de plus de 7 millions de dollars. Elles sont effectuées sur les lieux d'affaires du contribuable et peuvent comprendre un examen détaillé des dossiers sous-jacents de l'entreprise. Pour 2000-2001, les vérifications externes discrétionnaires ont donné lieu à l'émission d'avis de cotisation supplémentaires de 225 millions de dollars.
- *des vérifications internes discrétionnaires*—Ce genre de vérification est restreint en général aux corporations qui déclarent un revenu brut annuel se situant entre 500 000 $ et 7 millions de dollars. Elles sont effectuées principalement dans deux bureaux fiscaux régionaux du ministère et comprennent en général un examen détaillé de la déclaration d'impôt. Dans un grand nombre de cas, le vérificateur communique avec le contribuable par téléphone ou par écrit pour obtenir des renseignements supplémentaires. Pour 2000-2001, les vérifications internes discrétionnaires ont donné lieu à l'émission d'avis de cotisation supplémentaires de 9 millions de dollars.

- *des vérifications internes nominales*—Ce genre de vérification est un examen obligatoire des déclarations d'une corporation qui comprend : l'examen des demandes de report rétrospectif de pertes (c'est-à-dire les demandes de report de pertes sur des années antérieures pour diminuer rétroactivement le revenu imposable déclaré par la corporation au cours de l'une ou l'autre des trois années précédentes et lui permettre de demander le remboursement d'impôts versés précédemment); l'examen des demandes de crédit d'impôt remboursable de l'Ontario et des déclarations modifiées et l'examen des avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation pour connaître leur incidence sur les impôts de l'Ontario. Pour 2000-2001, les vérifications nominales ont donné lieu à l'émission d'avis de cotisation supplémentaires de 85 millions de dollars et à des réductions fiscales de 131 millions de dollars, dont la plupart découlaient de reports rétrospectifs de pertes.

Les corporations de l'Ontario peuvent également faire l'objet d'une vérification de l'ADRC du gouvernement fédéral. Toutefois, exception faite de la communication des avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation mentionnée précédemment, il y a eu très peu de tentatives pour coordonner l'étendue de la vérification entre les deux compétences.

Étendue de la vérification

Pour atteindre ses deux objectifs, à savoir obtenir l'assurance que les corporations choisies aux fins de vérification ont déclaré et versé le juste montant d'impôt et favoriser la conformité volontaire à grande échelle, le ministère a établi des objectifs d'étendue de vérification par genre de vérification, comme on peut le voir sur le tableau suivant.

Étendue de la vérification prévue et réelle par genre de vérification, 2000-2001

Genre de vérification	Nombre de corporations admissibles	Pourcentage de vérifications prévues et effectuées
Vérification externe discrétionnaire	17 600	94
Vérification interne discrétionnaire des corporations déclarant un revenu de 500 000 $ et plus	79 300	53
Vérification externe discrétionnaire et vérification interne discrétionnaire des corporations déclarant un revenu inférieur à 500 000 $	666 100	s.o.*
Vérification interne nominale	Éventuellement les 763 000 corporations actives	215

* Aucune vérification n'est prévue pour ces corporations; un nombre minimal de vérifications a été effectué sur la base principalement des renvois de vérification.

Source des données : Ministère des Finances

- *des vérifications internes nominales*—Ce genre de vérification est un examen obligatoire des déclarations d'une corporation qui comprend : l'examen des demandes de report rétrospectif de pertes (c'est-à-dire les demandes de report de pertes sur des années antérieures pour diminuer rétroactivement le revenu imposable déclaré par la corporation au cours de l'une ou l'autre des trois années précédentes et lui permettre de demander le remboursement d'impôts versés précédemment); l'examen des demandes de crédit d'impôt remboursable de l'Ontario et des déclarations modifiées et l'examen des avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation pour connaître leur incidence sur les impôts de l'Ontario. Pour 2000-2001, les vérifications nominales ont donné lieu à l'émission d'avis de cotisation supplémentaires de 85 millions de dollars et à des réductions fiscales de 131 millions de dollars, dont la plupart découlaient de reports rétrospectifs de pertes.

Les corporations de l'Ontario peuvent également faire l'objet d'une vérification de l'ADRC du gouvernement fédéral. Toutefois, exception faite de la communication des avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation mentionnée précédemment, il y a eu très peu de tentatives pour coordonner l'étendue de la vérification entre les deux compétences.

Étendue de la vérification

Pour atteindre ses deux objectifs, à savoir obtenir l'assurance que les corporations choisies aux fins de vérification ont déclaré et versé le juste montant d'impôt et favoriser la conformité volontaire à grande échelle, le ministère a établi des objectifs d'étendue de vérification par genre de vérification, comme on peut le voir sur le tableau suivant.

Étendue de la vérification prévue et réelle par genre de vérification, 2000-2001

Genre de vérification	Nombre de corporations admissibles	Pourcentage de vérifications prévues et effectuées
Vérification externe discrétionnaire	17 600	94
Vérification interne discrétionnaire des corporations déclarant un revenu de 500 000 $ et plus	79 300	53
Vérification externe discrétionnaire et vérification interne discrétionnaire des corporations déclarant un revenu inférieur à 500 000 $	666 100	s.o.*
Vérification interne nominale	Éventuellement les 763 000 corporations actives	215

* Aucune vérification n'est prévue pour ces corporations; un nombre minimal de vérifications a été effectué sur la base principalement des renvois de vérification.

Source des données : Ministère des Finances

Conformément à ce qu'indique le tableau, le ministère a effectué 94 % du nombre de vérifications externes discrétionnaires prévu pour les corporations ayant un revenu brut annuel de plus de 7 millions de dollars. Les plus importantes d'entre elles, à savoir les corporations dont le revenu brut annuel dépasse 100 millions de dollars, ont été vérifiées en général selon un cycle de trois ou quatre ans, comme prévu. Nous avons également noté que le nombre de vérifications externes discrétionnaires effectuées a plus que doublé depuis notre dernière vérification en 1996; on doit en partie cette augmentation au nombre de vérificateurs sur place qui a doublé et à l'étendue accrue de la vérification des corporations dont le revenu brut annuel se situe entre 7 et 25 millions de dollars. La faible étendue de la vérification de ces corporations était un sujet de préoccupation dans notre rapport de 1996.

Même si le ministère n'a effectué que la moitié environ du nombre de vérifications internes discrétionnaires prévu pour les corporations déclarant un revenu brut annuel de 500 000 $ et plus, c'est tout de même une augmentation importante depuis notre dernière vérification en 1996 alors qu'environ 200 vérifications de ce genre seulement avaient été effectuées. Le ministère n'avait prévu aucun nombre de vérifications pour cette année-là et la faible étendue de la vérification était surtout imputable au fait que le ministère avait réaffecté la plupart des vérificateurs internes au traitement des déclarations.

Par ailleurs, nous avons remarqué que les corporations dont le revenu brut annuel est inférieur à 500 000 $, et qui représentent environ 87 % du nombre de corporations énumérées dans le rôle d'imposition, ne sont pas soumises normalement à une vérification, sauf si des problèmes précis sont relevés au sujet d'une corporation donnée. Cette situation nous préoccupe, car un grand nombre de ces corporations sont exploitées par le propriétaire de l'entreprise et sont susceptibles, par conséquent, d'avoir une expertise financière et des contrôles internes limités, ce qui pourrait entraîner des lacunes sur le plan de la conformité. À cet égard, nous avons noté, dans une étude réalisée par un professeur d'une université canadienne sur les données empiriques américaines et canadiennes concernant l'écart fiscal, que les impôts non déclarés exprimés en pourcentage de l'obligation fiscale totale étaient plus élevés dans le cas des petites corporations. En gros, la moitié du montant d'impôts non déclarés était imputable à des revenus non déclarés et l'autre moitié, à des dépenses et des déductions surestimées.

Nous avons également remarqué qu'une grande partie des vérifications effectuées par l'ADRC portait sur des petites corporations, dont un grand nombre ont un revenu inférieur à 300 000 $. Nous avons été informés que le ministère s'en remet délibérément à l'ADRC pour vérifier ces petites corporations. C'est une approche qui peut sembler raisonnable pour la vérification des petites corporations, mais le ministère n'obtenait pas de renseignements précis sur le programme de vérification des petites entreprises de l'ADRC pour déterminer si sa décision était justifiée. Par exemple, il n'obtenait aucun renseignement sur l'étendue de la vérification des petites corporations, sur les critères de sélection aux fins de vérification, sur la nature et la portée des travaux effectués et sur les résultats obtenus.

Recommandation

Afin d'atteindre ses objectifs, à savoir obtenir l'assurance que les corporations choisies aux fins de vérification déclarent et versent le juste montant d'impôt et favoriser la conformité volontaire à grande échelle à la *Loi sur l'imposition des corporations* (Ontario), le ministère doit :

- **effectuer le nombre de vérifications internes discrétionnaires prévu pour les corporations dont le revenu brut annuel se situe entre 500 000 $ et 7 millions de dollars;**
- **examiner la pertinence de vérifier, d'après les risques évalués, un plus grand nombre de corporations dont le revenu brut annuel est inférieur à 500 000 $.**

En outre, si le ministère continue de s'en remettre aux vérifications effectuées par l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), il doit obtenir des renseignements précis sur le programme de vérification des petites entreprises de l'ADRC et l'examiner pour déterminer s'il répond à ses attentes, et s'il est justifié de s'en remettre aux vérifications de l'ADRC.

Réponse du ministère

Le ministère fixera des objectifs réalistes en ce qui concerne le nombre de vérifications internes discrétionnaires à effectuer. Nous continuerons de recueillir, d'examiner et d'analyser tous les mois les données sur le nombre réel de vérifications effectuées par rapport aux chiffres prévus et de prendre les mesures nécessaires pour garantir l'exécution du nombre de vérifications prévu.

Le ministère s'en remet à l'ADRC pour la vérification des petites corporations qui figurent sur le rôle d'imposition afin d'assurer une utilisation efficiente des ressources ministérielles et de réduire au minimum le fardeau de la conformité pour les petites entreprises.

Toutefois, la Direction de l'imposition des compagnies obtiendra des renseignements supplémentaires auprès de l'ADRC sur son programme de vérification des petites entreprises afin de pouvoir mieux évaluer l'efficacité de cette approche et d'apporter les changements qui s'imposent, au besoin.

Vérifications discrétionnaires externes et internes

SÉLÉCTION AUX FINS DE VÉRIFICATION

Le processus de sélection des corporations aux fins de vérification joue un rôle essentiel pour assurer que la fonction de vérification du ministère répond à ses deux objectifs de façon efficiente et efficace. Tant pour garantir que le ministère reçoit le juste montant

Recommandation

Afin d'atteindre ses objectifs, à savoir obtenir l'assurance que les corporations choisies aux fins de vérification déclarent et versent le juste montant d'impôt et favoriser la conformité volontaire à grande échelle à la *Loi sur l'imposition des corporations* (Ontario), le ministère doit :

- **effectuer le nombre de vérifications internes discrétionnaires prévu pour les corporations dont le revenu brut annuel se situe entre 500 000 $ et 7 millions de dollars;**
- **examiner la pertinence de vérifier, d'après les risques évalués, un plus grand nombre de corporations dont le revenu brut annuel est inférieur à 500 000 $.**

En outre, si le ministère continue de s'en remettre aux vérifications effectuées par l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), il doit obtenir des renseignements précis sur le programme de vérification des petites entreprises de l'ADRC et l'examiner pour déterminer s'il répond à ses attentes, et s'il est justifié de s'en remettre aux vérifications de l'ADRC.

Réponse du ministère

Le ministère fixera des objectifs réalistes en ce qui concerne le nombre de vérifications internes discrétionnaires à effectuer. Nous continuerons de recueillir, d'examiner et d'analyser tous les mois les données sur le nombre réel de vérifications effectuées par rapport aux chiffres prévus et de prendre les mesures nécessaires pour garantir l'exécution du nombre de vérifications prévu.

Le ministère s'en remet à l'ADRC pour la vérification des petites corporations qui figurent sur le rôle d'imposition afin d'assurer une utilisation efficiente des ressources ministérielles et de réduire au minimum le fardeau de la conformité pour les petites entreprises.

Toutefois, la Direction de l'imposition des compagnies obtiendra des renseignements supplémentaires auprès de l'ADRC sur son programme de vérification des petites entreprises afin de pouvoir mieux évaluer l'efficacité de cette approche et d'apporter les changements qui s'imposent, au besoin.

Vérifications discrétionnaires externes et internes

SÉLECTION AUX FINS DE VÉRIFICATION

Le processus de sélection des corporations aux fins de vérification joue un rôle essentiel pour assurer que la fonction de vérification du ministère répond à ses deux objectifs de façon efficiente et efficace. Tant pour garantir que le ministère reçoit le juste montant

d'impôt qui lui est dû que pour favoriser la conformité volontaire à grande échelle, le processus de sélection est censé cibler les corporations qui sont le plus susceptibles de non-conformité importante d'après l'évaluation des risques et cibler également un large éventail de corporations.

Nous croyons comprendre que le ministère, avant l'implantation du SIATI en 1995, disposait d'un système qui classait automatiquement chacune des déclarations à l'aide d'un système de points en fonction du risque pour ensuite effectuer une sélection aux fins de vérification parmi les déclarations classées. Ce système a été abandonné. Maintenant, les directeurs de vérification principaux dans chacun des quatre bureaux régionaux et à la Direction de l'imposition des compagnies choisissent au hasard des groupes de 20 à 50 corporations dans la partie du rôle d'imposition qui leur est assignée. Ils procèdent ensuite à un examen rapide des déclarations d'impôt de chacune de ces corporations et choisissent au meilleur de leur jugement entre 10 et 20 d'entre elles pour les soumettre à une vérification externe discrétionnaire.

La sélection des corporations à soumettre à une vérification interne discrétionnaire repose sur un processus semblable, mais, dans ce cas, la sélection au hasard initiale se fait dans une liste de corporations qui répondent à certains critères (par exemple, des corporations qui ont déclaré des investissements admissibles à des fins d'impôt sur le capital ou qui sont associées à d'autres corporations).

Voici nos préoccupations concernant le processus de sélection actuel :

- Étant donné que la sélection initiale de 20 à 50 corporations se fait au hasard, il n'y a aucune assurance :
  - que les corporations les plus susceptibles de non-conformité seront incluses dans la sélection initiale et qu'on envisagera, par conséquent, de les soumettre à une vérification;
  - qu'un large éventail de corporations, en particulier du point de vue du genre d'industrie et de l'emplacement géographique, est choisi pour satisfaire à l'objectif du ministère visant à favoriser la conformité volontaire à grande échelle (par exemple, nous avons été informés que certains chefs de vérification, afin de réduire au minimum le temps et les frais de déplacement, limitent le nombre de corporations qu'ils soumettent à une vérification externe lorsque le siège social de l'entreprise est situé à une grande distance du bureau régional).
- L'examen subséquent de la déclaration d'impôt d'une corporation n'est pas documenté. De plus, les raisons précises pour lesquelles on a choisi de soumettre une corporation donnée à une vérification ne sont pas fournies. Il est donc impossible de déterminer les motifs de la sélection. On indique plutôt une raison générale comme « subvention provinciale », « impôt sur le capital » ou « examen général ».
- Certains chefs de vérification principaux n'ont pas hésité à reconnaître que, malgré tous leurs efforts, bon nombre des corporations choisies ne donnent pas lieu à un

redressement important alors que, conformément à ce que nous avons mentionné précédemment, d'autres corporations plus susceptibles de non-conformité ne sont pas nécessairement choisies. Nous avons constaté que près de la moitié des vérifications effectuées en 2000-2001 n'ont donné lieu à aucun redressement, sinon à un redressement minime.

Le ministère nous a informés qu'il élaborait des directives générales à l'intention des chefs de vérification pour les guider au cours de l'examen initial des dossiers, ainsi qu'une liste de contrôle pour documenter ces examens.

Contrairement au processus de sélection informel du ministère, nous avons remarqué que l'ADRC, pour les corporations grandes et moyennes, procède à une évaluation détaillée du risque pour déterminer la charge de travail potentielle. Ce processus prévoit l'utilisation de listes de contrôle propres à certains secteurs ainsi que des consultations avec des spécialistes sectoriels qui conseillent l'ADRC au fur et à mesure sur les questions qui se posent et sur les tendances qui émergent dans un secteur. L'évaluation détaillée du risque sert également à cerner les questions propres à une vérification et à faire en sorte que seules les questions importantes retiennent l'attention des vérificateurs d'un bout à l'autre de la vérification.

Pour les corporations plus petites, l'ADRC emploie une méthode de rapprochement informatisé des renseignements et a recours à des analyses statistiques qualitatives et quantitatives pour déterminer et choisir aux fins de vérification les corporations fortement susceptibles de non-conformité.

Nous avons été informés que la Division des recettes fiscales du ministère a lancé un projet de sélection des vérifications en juillet 2001 qui porte sur l'ensemble des activités de vérification visant les contribuables pour tous les genres d'impôts perçus par le ministère. Le projet vise à déterminer et à décrire les méthodes de sélection employées par les directions du ministère qui s'occupent de la perception des impôts et par ses bureaux fiscaux régionaux afin de définir les pratiques exemplaires et d'évaluer la possibilité de regrouper la fonction de sélection des vérifications.

Recommandation

Pour faire en sorte que sa fonction de vérification réponde de façon efficiente et efficace à ses objectifs en matière de conformité et de perception des impôts, le ministère doit s'assurer :

- **que son processus de sélection aux fins de vérification évalue le risque de non-conformité importante de toutes les corporations et permet de choisir celles qui présentent le plus grand risque;**
- **de surveiller l'éventail de corporations choisies aux fins de vérification pour que cet éventail soit suffisamment large du point de vue des secteurs et de l'emplacement géographique afin de favoriser la conformité volontaire à grande échelle.**

Réponse du ministère

Le processus de sélection actuel du ministère tient compte du risque de non-conformité, mais nous examinerons de façon plus approfondie l'utilisation d'une méthode plus formelle fondée sur le risque pour continuer d'améliorer le processus de sélection tant pour les vérifications externes que pour les vérifications internes.

Le ministère s'occupe par ailleurs de créer une nouvelle unité de contrôle et d'analyse des vérifications au sein de la Direction de l'imposition des compagnies, qui sera chargée de maintenir et d'analyser une base de données sur toutes les vérifications assignées et effectuées. L'unité veillera à ce que l'éventail de corporations choisies aux fins de vérification soit suffisamment large du point de vue des secteurs et de l'emplacement géographique.

EXÉCUTION DES VÉRIFICATIONS

Le ministère fournit un manuel de vérification renfermant des lignes directrices en matière de normes de rendement à l'intention des vérificateurs qui s'occupent des vérifications discrétionnaires externes et internes. Ce manuel expose les pratiques et les procédures exemplaires pour aider les vérificateurs à répondre aux exigences de leur travail. Il est dit dans le manuel que les lignes directrices sont décrites d'une façon moins structurée de manière à tenir compte de la créativité, de la souplesse et du jugement individuels à l'intérieur des exigences de la fonction. Par exemple, en ce qui a trait à la préparation du programme de vérification, le manuel précise que la nature et l'étendue du programme à élaborer dépendent de la situation de la corporation faisant l'objet de la vérification et énumère ensuite les principaux facteurs qui influencent l'élaboration d'un programme de vérification.

Il s'ensuit que, dans la pratique, les vérificateurs ont une grande latitude en ce qui concerne la façon de remplir les exigences des lignes directrices.

L'examen d'un échantillon des dossiers de vérifications externes et internes effectuées au cours des deux dernières années nous a permis de constater que tous les redressements proposés dans le cadre des aspects vérifiés et les avis connexes de nouvelle cotisation avaient été correctement établis et étaient appuyés par le travail effectué. Toutefois, nous avons aussi relevé un certain nombre de points préoccupants qui nous incitent à nous demander au bout du compte si tous les aspects qui auraient dû faire l'objet d'une vérification avaient été vérifiés et, par conséquent, si tous les impôts exigibles avaient été réclamés et versés. Au nombre des points préoccupants, mentionnons ce qui suit :

- Dans la plupart des cas, rien n'indiquait que le vérificateur avait évalué tous les aspects présentant des risques et établi l'ordre de priorité des travaux de vérification à effectuer pour atténuer les risques. Par ailleurs, certains aspects présentant un risque important, tels que les prix de transfert et les opérations entre apparentés, n'avaient pas retenu

redressement important alors que, conformément à ce que nous avons mentionné précédemment, d'autres corporations plus susceptibles de non-conformité ne sont pas nécessairement choisies. Nous avons constaté que près de la moitié des vérifications effectuées en 2000-2001 n'ont donné lieu à aucun redressement, sinon à un redressement minime.

Le ministère nous a informés qu'il élaborait des directives générales à l'intention des chefs de vérification pour les guider au cours de l'examen initial des dossiers, ainsi qu'une liste de contrôle pour documenter ces examens.

Contrairement au processus de sélection informel du ministère, nous avons remarqué que l'ADRC, pour les corporations grandes et moyennes, procède à une évaluation détaillée du risque pour déterminer la charge de travail potentielle. Ce processus prévoit l'utilisation de listes de contrôle propres à certains secteurs ainsi que des consultations avec des spécialistes sectoriels qui conseillent l'ADRC au fur et à mesure sur les questions qui se posent et sur les tendances qui émergent dans un secteur. L'évaluation détaillée du risque sert également à cerner les questions propres à une vérification et à faire en sorte que seules les questions importantes retiennent l'attention des vérificateurs d'un bout à l'autre de la vérification.

Pour les corporations plus petites, l'ADRC emploie une méthode de rapprochement informatisé des renseignements et a recours à des analyses statistiques qualitatives et quantitatives pour déterminer et choisir aux fins de vérification les corporations fortement susceptibles de non-conformité.

Nous avons été informés que la Division des recettes fiscales du ministère a lancé un projet de sélection des vérifications en juillet 2001 qui porte sur l'ensemble des activités de vérification visant les contribuables pour tous les genres d'impôts perçus par le ministère. Le projet vise à déterminer et à décrire les méthodes de sélection employées par les directions du ministère qui s'occupent de la perception des impôts et par ses bureaux fiscaux régionaux afin de définir les pratiques exemplaires et d'évaluer la possibilité de regrouper la fonction de sélection des vérifications.

Recommandation

Pour faire en sorte que sa fonction de vérification réponde de façon efficiente et efficace à ses objectifs en matière de conformité et de perception des impôts, le ministère doit s'assurer :

- **que son processus de sélection aux fins de vérification évalue le risque de non-conformité importante de toutes les corporations et permet de choisir celles qui présentent le plus grand risque;**
- **de surveiller l'éventail de corporations choisies aux fins de vérification pour que cet éventail soit suffisamment large du point de vue des secteurs et de l'emplacement géographique afin de favoriser la conformité volontaire à grande échelle.**

Réponse du ministère

Le processus de sélection actuel du ministère tient compte du risque de non-conformité, mais nous examinerons de façon plus approfondie l'utilisation d'une méthode plus formelle fondée sur le risque pour continuer d'améliorer le processus de sélection tant pour les vérifications externes que pour les vérifications internes.

Le ministère s'occupe par ailleurs de créer une nouvelle unité de contrôle et d'analyse des vérifications au sein de la Direction de l'imposition des compagnies, qui sera chargée de maintenir et d'analyser une base de données sur toutes les vérifications assignées et effectuées. L'unité veillera à ce que l'éventail de corporations choisies aux fins de vérification soit suffisamment large du point de vue des secteurs et de l'emplacement géographique.

EXÉCUTION DES VÉRIFICATIONS

Le ministère fournit un manuel de vérification renfermant des lignes directrices en matière de normes de rendement à l'intention des vérificateurs qui s'occupent des vérifications discrétionnaires externes et internes. Ce manuel expose les pratiques et les procédures exemplaires pour aider les vérificateurs à répondre aux exigences de leur travail. Il est dit dans le manuel que les lignes directrices sont décrites d'une façon moins structurée de manière à tenir compte de la créativité, de la souplesse et du jugement individuels à l'intérieur des exigences de la fonction. Par exemple, en ce qui a trait à la préparation du programme de vérification, le manuel précise que la nature et l'étendue du programme à élaborer dépendent de la situation de la corporation faisant l'objet de la vérification et énumère ensuite les principaux facteurs qui influencent l'élaboration d'un programme de vérification.

Il s'ensuit que, dans la pratique, les vérificateurs ont une grande latitude en ce qui concerne la façon de remplir les exigences des lignes directrices.

L'examen d'un échantillon des dossiers de vérifications externes et internes effectuées au cours des deux dernières années nous a permis de constater que tous les redressements proposés dans le cadre des aspects vérifiés et les avis connexes de nouvelle cotisation avaient été correctement établis et étaient appuyés par le travail effectué. Toutefois, nous avons aussi relevé un certain nombre de points préoccupants qui nous incitent à nous demander au bout du compte si tous les aspects qui auraient dû faire l'objet d'une vérification avaient été vérifiés et, par conséquent, si tous les impôts exigibles avaient été réclamés et versés. Au nombre des points préoccupants, mentionnons ce qui suit :

- Dans la plupart des cas, rien n'indiquait que le vérificateur avait évalué tous les aspects présentant des risques et établi l'ordre de priorité des travaux de vérification à effectuer pour atténuer les risques. Par ailleurs, certains aspects présentant un risque important, tels que les prix de transfert et les opérations entre apparentés, n'avaient pas retenu

l'attention, car le ministère estime, pour plusieurs raisons importantes, qu'il n'est pas en mesure de s'en occuper. Par exemple, le ministère tient pour acquis qu'il n'a pas les pouvoirs nécessaires pour évaluer les questions de prix de transfert parce qu'il n'a pas accès au processus d'autorité compétente qui existe uniquement aux niveaux fédéral et international. Le ministère a aussi fait remarquer qu'il ne peut probablement pas affecter les ressources nécessaires pour régler de façon adéquate des questions fiscales internationales complexes. Nous avons été informés qu'il s'en remettait plutôt à l'ADRC pour la vérification des prix de transfert et des opérations entre apparentés pour les corporations de l'Ontario. Toutefois, le ministère n'avait pas les renseignements sur les vérifications effectuées par l'ADRC qui lui auraient donné l'assurance qu'il était justifié de s'en remettre aux vérifications de l'ADRC.

- En général, la documentation des dossiers de vérification comportait des lacunes. Dans la plupart des dossiers que nous avons examinés, il n'y avait aucun programme de vérification indiquant la nature et l'étendue des travaux prévus et exécutés. Dans environ le tiers des dossiers examinés, nous avons relevé au moins un point qui aurait dû être approfondi et qui ne l'avait pas été et ce, sans aucune explication.
- Dans la plupart des cas, nous n'avons trouvé à peu près aucune trace de l'intervention d'un supérieur à l'étape de la planification de la vérification. De même, en ce qui a trait au travail exécuté, exception faite des signatures au recto du dossier, bien souvent aucun élément n'indiquait que le travail avait été examiné en détail et approuvé par un supérieur (par exemple des notes de révision).

Nous avons également remarqué que le ministère, pour assurer l'application uniforme de ses politiques et de ses procédures, avait créé une unité d'examen de la qualité en 1999-2000 pour examiner les dossiers de vérifications internes et externes dans tous les bureaux fiscaux régionaux et à la Direction. Au cours de l'exercice 2000-2001, l'unité a passé en revue les dossiers de vérifications externes dans deux bureaux fiscaux régionaux. Ces examens ont fait ressortir des préoccupations identiques aux nôtres en ce qui concerne la planification des vérifications, la documentation des dossiers et la révision par un supérieur.

Recommandation

Pour garantir que tous les travaux de vérification nécessaires sont effectués de façon satisfaisante et permettent d'établir clairement si le juste montant d'impôt a été déclaré, le ministère doit s'assurer :

- **que les vérificateurs repèrent et évaluent tous les risques de non-conformité possibles de la corporation choisie aux fins de vérification et établissent l'ordre de priorité de tous les travaux de vérification à effectuer;**
- **dans les cas où il s'en remet aux travaux de vérification effectués par l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), d'obtenir tous**

les renseignements nécessaires sur les activités de vérification de l'ADRC pour obtenir l'assurance qu'il est justifié de s'en remettre à l'ADRC;

- **que les vérificateurs utilisent des programmes de vérification détaillés qui indiquent clairement la nature et l'étendue des travaux de vérification prévus et réellement effectués;**
- **que les chefs de vérification documentent comme il se doit leur participation à la planification d'une vérification ainsi que leur révision et leur approbation des travaux effectués.**

Réponse du ministère

Le ministère prendra les mesures nécessaires pour assurer le respect constant de ses normes dans tous ses bureaux qui effectuent des vérifications fiscales de corporations. Il passera également en revue ses normes pour les vérifications externes et internes et les améliorera de nouveau au besoin.

Le ministère se penchera aussi sur les aspects pour lesquels il s'en remet aux vérifications de l'ADRC, tels que les questions internationales de prix de transfert, et examinera la pertinence d'obtenir plus de renseignements au sujet des programmes de vérification concernés de l'ADRC.

Vérifications internes nominales

En général, les vérifications internes nominales comportent un examen des déclarations qui ont été modifiées ou qui contiennent des demandes de report rétrospectif de pertes ou l'examen des avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation d'une corporation pour déterminer leur incidence sur l'impôt provincial exigible.

Depuis le 1er avril 2001, le ministère des Finances reçoit quotidiennement par voie électronique des données sur les avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation des corporations émis par l'ADRC. Les avis provinciaux de nouvelle cotisation, le cas échéant, doivent être émis dans les 365 jours suivant la réception des données sur les avis fédéraux si une déclaration provinciale a été produite pour l'année en cause et si la déclaration est par ailleurs déjà frappée de prescription, comme nous l'avons vu précédemment dans la section « Production des déclarations d'impôt ».

Nous croyons toutefois comprendre qu'il y a quatre situations dans lesquelles un examen des données sur les avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation n'est pas automatiquement assigné et, par conséquent, ne peut être entrepris, à savoir :

- Il n'y a pas de numéro de compte de l'ADRC dans le SIATI pour la corporation en cause.
- La corporation figure comme corporation inactive dans le SIATI.

l'attention, car le ministère estime, pour plusieurs raisons importantes, qu'il n'est pas en mesure de s'en occuper. Par exemple, le ministère tient pour acquis qu'il n'a pas les pouvoirs nécessaires pour évaluer les questions de prix de transfert parce qu'il n'a pas accès au processus d'autorité compétente qui existe uniquement aux niveaux fédéral et international. Le ministère a aussi fait remarquer qu'il ne peut probablement pas affecter les ressources nécessaires pour régler de façon adéquate des questions fiscales internationales complexes. Nous avons été informés qu'il s'en remettait plutôt à l'ADRC pour la vérification des prix de transfert et des opérations entre apparentés pour les corporations de l'Ontario. Toutefois, le ministère n'avait pas les renseignements sur les vérifications effectuées par l'ADRC qui lui auraient donné l'assurance qu'il était justifié de s'en remettre aux vérifications de l'ADRC.

- En général, la documentation des dossiers de vérification comportait des lacunes. Dans la plupart des dossiers que nous avons examinés, il n'y avait aucun programme de vérification indiquant la nature et l'étendue des travaux prévus et exécutés. Dans environ le tiers des dossiers examinés, nous avons relevé au moins un point qui aurait dû être approfondi et qui ne l'avait pas été et ce, sans aucune explication.
- Dans la plupart des cas, nous n'avons trouvé à peu près aucune trace de l'intervention d'un supérieur à l'étape de la planification de la vérification. De même, en ce qui a trait au travail exécuté, exception faite des signatures au recto du dossier, bien souvent aucun élément n'indiquait que le travail avait été examiné en détail et approuvé par un supérieur (par exemple des notes de révision).

Nous avons également remarqué que le ministère, pour assurer l'application uniforme de ses politiques et de ses procédures, avait créé une unité d'examen de la qualité en 1999-2000 pour examiner les dossiers de vérifications internes et externes dans tous les bureaux fiscaux régionaux et à la Direction. Au cours de l'exercice 2000-2001, l'unité a passé en revue les dossiers de vérifications externes dans deux bureaux fiscaux régionaux. Ces examens ont fait ressortir des préoccupations identiques aux nôtres en ce qui concerne la planification des vérifications, la documentation des dossiers et la révision par un supérieur.

Recommandation

Pour garantir que tous les travaux de vérification nécessaires sont effectués de façon satisfaisante et permettent d'établir clairement si le juste montant d'impôt a été déclaré, le ministère doit s'assurer :

- **que les vérificateurs repèrent et évaluent tous les risques de non-conformité possibles de la corporation choisie aux fins de vérification et établissent l'ordre de priorité de tous les travaux de vérification à effectuer;**
- **dans les cas où il s'en remet aux travaux de vérification effectués par l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), d'obtenir tous**

les renseignements nécessaires sur les activités de vérification de l'ADRC pour obtenir l'assurance qu'il est justifié de s'en remettre à l'ADRC;

- **que les vérificateurs utilisent des programmes de vérification détaillés qui indiquent clairement la nature et l'étendue des travaux de vérification prévus et réellement effectués;**
- **que les chefs de vérification documentent comme il se doit leur participation à la planification d'une vérification ainsi que leur révision et leur approbation des travaux effectués.**

Réponse du ministère

Le ministère prendra les mesures nécessaires pour assurer le respect constant de ses normes dans tous ses bureaux qui effectuent des vérifications fiscales de corporations. Il passera également en revue ses normes pour les vérifications externes et internes et les améliorera de nouveau au besoin.

Le ministère se penchera aussi sur les aspects pour lesquels il s'en remet aux vérifications de l'ADRC, tels que les questions internationales de prix de transfert, et examinera la pertinence d'obtenir plus de renseignements au sujet des programmes de vérification concernés de l'ADRC.

Vérifications internes nominales

En général, les vérifications internes nominales comportent un examen des déclarations qui ont été modifiées ou qui contiennent des demandes de report rétrospectif de pertes ou l'examen des avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation d'une corporation pour déterminer leur incidence sur l'impôt provincial exigible.

Depuis le 1er avril 2001, le ministère des Finances reçoit quotidiennement par voie électronique des données sur les avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation des corporations émis par l'ADRC. Les avis provinciaux de nouvelle cotisation, le cas échéant, doivent être émis dans les 365 jours suivant la réception des données sur les avis fédéraux si une déclaration provinciale a été produite pour l'année en cause et si la déclaration est par ailleurs déjà frappée de prescription, comme nous l'avons vu précédemment dans la section « Production des déclarations d'impôt ».

Nous croyons toutefois comprendre qu'il y a quatre situations dans lesquelles un examen des données sur les avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation n'est pas automatiquement assigné et, par conséquent, ne peut être entrepris, à savoir :

- Il n'y a pas de numéro de compte de l'ADRC dans le SIATI pour la corporation en cause.
- La corporation figure comme corporation inactive dans le SIATI.

- Les périodes d'imposition fédérale et provinciale de la corporation ne coïncident pas.
- La corporation a produit une dispense de produire provinciale ou a omis de produire la déclaration d'impôt provinciale exigée.

Dans l'une ou l'autre de ces situations, nous avons constaté que le ministère mettait souvent du temps à faire enquête et à déterminer si le juste montant d'impôt provincial avait été déclaré par la corporation. Le fait de ne pas examiner rapidement les données sur les avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation dans ces situations pour en déterminer l'incidence sur l'impôt provincial exigible peut entraîner un retard dans la perception de l'impôt provincial et, comme dans le cas des 22 000 avis fédéraux non encore examinés dont il est question ci-dessous, la prescription des avis de cotisation et de nouvelle cotisation et la perte de recettes fiscales provinciales. Par exemple, pour la période d'avril 2001 à février 2002, nous avons constaté ce qui suit :

- Le ministère a reçu plus de 5 300 avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation de corporations représentant 622 millions de dollars en revenu imposable fédéral, pour des corporations qui avaient produit une dispense de produire provinciale ou qui avaient omis de produire la déclaration d'impôt provinciale exigée. Nous avons été avisés par la suite que le ministère, entre février 2002, moment où nous lui avons fait part de ces cas, et juin 2002, avait résolu environ 1 300 d'entre eux, soit environ le quart, mais n'avait établi aucune nouvelle cotisation d'impôt provincial.
- Le ministère a reçu 41 000 avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation pour des corporations pour lesquelles il n'y avait pas de numéro de compte de l'ADRC dans le SIATI. Nous avons remarqué que le ministère, entre octobre 2001 et la fin de notre vérification en juin 2002, a examiné environ 17 000 de ces avis et en a repéré à peu près 600 pouvant donner lieu à une vérification. Sur ce nombre, 70 – représentant des possibilités de recouvrement de 870 000 $ – ont été transmis aux fins de vérification, mais les vérifications ne sont pas encore terminées. À moins d'examiner rapidement les 24 000 avis fédéraux restants et, le cas échéant, de les transmettre aux fins de vérification, ces avis pourraient être frappés de prescription.

Recommandation

Pour que les avis provinciaux de cotisation et de nouvelle cotisation des corporations découlant des avis fédéraux soient émis en temps voulu et ne soient pas frappés de prescription, le ministère doit s'assurer d'examiner rapidement tous les avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation des corporations et d'effectuer toutes les vérifications nécessaires en temps voulu pour déterminer si les corporations concernées sont redevables d'impôt provincial.

Réponse du ministère

Des mesures sont prises pour accélérer l'examen des avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation des corporations. Le recrutement de personnel a commencé dans la section des vérifications internes de la Direction de l'imposition des compagnies pour ramener l'effectif au niveau approuvé. Par ailleurs, le personnel affecté aux vérifications internes dans les deux bureaux fiscaux régionaux aide au traitement des redressements.

BESOINS DE FORMATION

Pour pouvoir demeurer à la pointe des nombreuses modifications fiscales législatives et être en mesure de vérifier et d'évaluer correctement la fiabilité des renseignements fournis par les systèmes comptables de plus en plus complexes des corporations au cours des vérifications fiscales, le personnel de vérification du ministère doit recevoir une formation adéquate. La formation du personnel doit se faire à l'échelle du ministère pour que les vérifications soient exécutées de façon professionnelle et cohérente dans l'ensemble de la province.

Au cours des cinq dernières années, le ministère a embauché un grand nombre de vérificateurs pour effectuer les vérifications discrétionnaires internes et externes. Comme les postes de vérification interne, en particulier, sont considérés comme des postes de premier échelon, un certain nombre des personnes embauchées pour occuper ces postes n'avaient pas une expérience poussée de la vérification ou de l'imposition. La formation initiale offerte aux vérificateurs par le ministère comportait un cours d'introduction couvrant les exigences de base de la fonction de vérification, le fonctionnement du SIATI et les exigences législatives générales.

En ce qui a trait à la formation offerte à l'échelle du ministère, nous avons été informés que celle-ci s'était résumée à trois journées dans la période de deux ans couvrant 2000 et 2001. La formation portait notamment sur les modifications législatives et sur l'incidence du résultat des appels fiscaux et des oppositions des contribuables. Le ministère n'offrait pas de formation sur la vérification avancée ni sur les exigences législatives techniques.

Dans le cadre de nos visites à plusieurs bureaux fiscaux régionaux, nous avons constaté que chaque bureau offre également une formation en cours d'emploi, ou formation interne informelle, sur des questions qui lui sont propres. Toutefois, les renseignements disponibles ne permettaient pas de déterminer la nature et l'étendue de cette formation ni d'en évaluer la pertinence et l'efficacité.

Par ailleurs, selon les vérificateurs affectés aux vérifications externes que nous avons interviewés, la formation globale reçue ne leur fournissait pas les connaissances techniques détaillées dont ils avaient besoin pour effectuer des vérifications fiscales complètes de certaines catégories d'industrie. La formation inadéquate pourrait être l'une des raisons

- Les périodes d'imposition fédérale et provinciale de la corporation ne coïncident pas.
- La corporation a produit une dispense de produire provinciale ou a omis de produire la déclaration d'impôt provinciale exigée.

Dans l'une ou l'autre de ces situations, nous avons constaté que le ministère mettait souvent du temps à faire enquête et à déterminer si le juste montant d'impôt provincial avait été déclaré par la corporation. Le fait de ne pas examiner rapidement les données sur les avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation dans ces situations pour en déterminer l'incidence sur l'impôt provincial exigible peut entraîner un retard dans la perception de l'impôt provincial et, comme dans le cas des 22 000 avis fédéraux non encore examinés dont il est question ci-dessous, la prescription des avis de cotisation et de nouvelle cotisation et la perte de recettes fiscales provinciales. Par exemple, pour la période d'avril 2001 à février 2002, nous avons constaté ce qui suit :

- Le ministère a reçu plus de 5 300 avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation de corporations représentant 622 millions de dollars en revenu imposable fédéral, pour des corporations qui avaient produit une dispense de produire provinciale ou qui avaient omis de produire la déclaration d'impôt provinciale exigée. Nous avons été avisés par la suite que le ministère, entre février 2002, moment où nous lui avons fait part de ces cas, et juin 2002, avait résolu environ 1 300 d'entre eux, soit environ le quart, mais n'avait établi aucune nouvelle cotisation d'impôt provincial.
- Le ministère a reçu 41 000 avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation pour des corporations pour lesquelles il n'y avait pas de numéro de compte de l'ADRC dans le SIATI. Nous avons remarqué que le ministère, entre octobre 2001 et la fin de notre vérification en juin 2002, a examiné environ 17 000 de ces avis et en a repéré à peu près 600 pouvant donner lieu à une vérification. Sur ce nombre, 70 – représentant des possibilités de recouvrement de 870 000 $ – ont été transmis aux fins de vérification, mais les vérifications ne sont pas encore terminées. À moins d'examiner rapidement les 24 000 avis fédéraux restants et, le cas échéant, de les transmettre aux fins de vérification, ces avis pourraient être frappés de prescription.

Recommandation

Pour que les avis provinciaux de cotisation et de nouvelle cotisation des corporations découlant des avis fédéraux soient émis en temps voulu et ne soient pas frappés de prescription, le ministère doit s'assurer d'examiner rapidement tous les avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation des corporations et d'effectuer toutes les vérifications nécessaires en temps voulu pour déterminer si les corporations concernées sont redevables d'impôt provincial.

Réponse du ministère

Des mesures sont prises pour accélérer l'examen des avis fédéraux de cotisation et de nouvelle cotisation des corporations. Le recrutement de personnel a commencé dans la section des vérifications internes de la Direction de l'imposition des compagnies pour ramener l'effectif au niveau approuvé. Par ailleurs, le personnel affecté aux vérifications internes dans les deux bureaux fiscaux régionaux aide au traitement des redressements.

BESOINS DE FORMATION

Pour pouvoir demeurer à la pointe des nombreuses modifications fiscales législatives et être en mesure de vérifier et d'évaluer correctement la fiabilité des renseignements fournis par les systèmes comptables de plus en plus complexes des corporations au cours des vérifications fiscales, le personnel de vérification du ministère doit recevoir une formation adéquate. La formation du personnel doit se faire à l'échelle du ministère pour que les vérifications soient exécutées de façon professionnelle et cohérente dans l'ensemble de la province.

Au cours des cinq dernières années, le ministère a embauché un grand nombre de vérificateurs pour effectuer les vérifications discrétionnaires internes et externes. Comme les postes de vérification interne, en particulier, sont considérés comme des postes de premier échelon, un certain nombre des personnes embauchées pour occuper ces postes n'avaient pas une expérience poussée de la vérification ou de l'imposition. La formation initiale offerte aux vérificateurs par le ministère comportait un cours d'introduction couvrant les exigences de base de la fonction de vérification, le fonctionnement du SIATI et les exigences législatives générales.

En ce qui a trait à la formation offerte à l'échelle du ministère, nous avons été informés que celle-ci s'était résumée à trois journées dans la période de deux ans couvrant 2000 et 2001. La formation portait notamment sur les modifications législatives et sur l'incidence du résultat des appels fiscaux et des oppositions des contribuables. Le ministère n'offrait pas de formation sur la vérification avancée ni sur les exigences législatives techniques.

Dans le cadre de nos visites à plusieurs bureaux fiscaux régionaux, nous avons constaté que chaque bureau offre également une formation en cours d'emploi, ou formation interne informelle, sur des questions qui lui sont propres. Toutefois, les renseignements disponibles ne permettaient pas de déterminer la nature et l'étendue de cette formation ni d'en évaluer la pertinence et l'efficacité.

Par ailleurs, selon les vérificateurs affectés aux vérifications externes que nous avons interviewés, la formation globale reçue ne leur fournissait pas les connaissances techniques détaillées dont ils avaient besoin pour effectuer des vérifications fiscales complètes de certaines catégories d'industrie. La formation inadéquate pourrait être l'une des raisons

expliquant que certains points de vérification aient été laissés de côté dans les dossiers que nous avons examinés.

Par ailleurs, un grand nombre de vérificateurs nous ont également dit que le ministère finançait rarement les occasions de formation saisies par les vérificateurs individuels pour augmenter leurs connaissances fiscales, notamment l'adhésion à L'Association canadienne d'études fiscales et la participation au cours avancé sur la fiscalité offert par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Recommandation

Pour permettre aux vérificateurs affectés aux vérifications externes et internes de régler les questions d'imposition des corporations de manière efficace et cohérente et améliorer ainsi la perception des impôts, le ministère doit :

- **veiller à offrir aux vérificateurs affectés aux vérifications externes et internes une formation adéquate qui traite tant des questions techniques complexes que des aspects à risque élevé propres à un secteur;**
- **envisager de financer, sur une base individuelle, les initiatives en matière de formation qui étofferaient les connaissances des vérificateurs concernés.**

Réponse du ministère

Le ministère est conscient de l'importance de la formation du personnel et a adopté récemment comme priorité stratégique la formation améliorée. Dans ce but, des plans de formation technique propre à l'emploi ont été élaborés pour tous les postes de vérification de la Division.

Une unité de formation a été créée plus tôt cette année à la Direction de l'imposition des compagnies pour améliorer le matériel de formation actuel et élaborer du matériel de formation technique supplémentaire à l'intention des vérificateurs et des autres employés qui s'occupent de questions d'imposition des corporations à la Direction et dans les bureaux fiscaux régionaux.

Le ministère révisera sa politique de financement actuelle de la formation individuelle pour les vérificateurs et les autres employés dans le but d'assurer le financement des occasions de formation là où elles sont le plus nécessaires.

expliquant que certains points de vérification aient été laissés de côté dans les dossiers que nous avons examinés.

Par ailleurs, un grand nombre de vérificateurs nous ont également dit que le ministère finançait rarement les occasions de formation saisies par les vérificateurs individuels pour augmenter leurs connaissances fiscales, notamment l'adhésion à L'Association canadienne d'études fiscales et la participation au cours avancé sur la fiscalité offert par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Recommandation

Pour permettre aux vérificateurs affectés aux vérifications externes et internes de régler les questions d'imposition des corporations de manière efficace et cohérente et améliorer ainsi la perception des impôts, le ministère doit :

- **veiller à offrir aux vérificateurs affectés aux vérifications externes et internes une formation adéquate qui traite tant des questions techniques complexes que des aspects à risque élevé propres à un secteur;**
- **envisager de financer, sur une base individuelle, les initiatives en matière de formation qui étofferaient les connaissances des vérificateurs concernés.**

Réponse du ministère

Le ministère est conscient de l'importance de la formation du personnel et a adopté récemment comme priorité stratégique la formation améliorée. Dans ce but, des plans de formation technique propre à l'emploi ont été élaborés pour tous les postes de vérification de la Division.

Une unité de formation a été créée plus tôt cette année à la Direction de l'imposition des compagnies pour améliorer le matériel de formation actuel et élaborer du matériel de formation technique supplémentaire à l'intention des vérificateurs et des autres employés qui s'occupent de questions d'imposition des corporations à la Direction et dans les bureaux fiscaux régionaux.

Le ministère révisera sa politique de financement actuelle de la formation individuelle pour les vérificateurs et les autres employés dans le but d'assurer le financement des occasions de formation là où elles sont le plus nécessaires.

SOUTIEN CONSULTATIF FISCAL

Demandes présentées à l'unité de consultation fiscale

L'une des principales responsabilités de l'unité de consultation fiscale est de recommander les modifications à apporter aux dispositions législatives en vigueur et de préparer et communiquer, pour toutes les unités de la Direction, les interprétations et les décisions législatives à l'intention des contribuables. La majorité des demandes d'interprétation proviennent du secteur des vérifications externes. Les demandes doivent être adressées à l'unité de consultation fiscale sur la formule officielle (Tax Advisory Enquiry Report). Au moment de la réception des demandes, l'unité consigne la date de réception et la nature de la demande, le nom des employés à qui est assignée la demande et l'état d'avancement de la demande. Nous croyons comprendre que l'unité de consultation fiscale a préparé 54 décisions anticipées et 64 interprétations écrites au cours de l'exercice 2001-2002.

Selon la haute direction de l'unité de consultation fiscale, même s'il n'y a aucun délai obligatoire pour transmettre les résultats de sa demande à la partie intéressée, la direction estime que les auteurs d'une demande peuvent s'attendre raisonnablement à obtenir une réponse dans un délai de 90 jours. Le personnel de gestion a toutefois indiqué que l'unité avait mis entre six mois et un an pour répondre à la plupart des demandes au cours des 18 derniers mois.

L'examen du registre des demandes en cours en mars 2002 nous a permis de constater qu'il y avait 25 demandes internes en cours, dont 18 remontaient à plus de 90 jours et certaines, au mois de novembre 1998. Le personnel de gestion de l'unité de consultation fiscale nous a informés qu'il savait qu'il y avait des demandes reçues depuis longtemps, mais qu'il était incapable d'y répondre à cause en partie des postes non comblés dans le secteur. Certains postes étaient vacants depuis la fin de 2000. Au moment de notre vérification, l'unité de consultation fiscale recrutait du personnel pour les combler.

Communication des décisions de la Direction des appels en matière fiscale

Les décisions importantes rendues par la Direction des appels en matière fiscale qui entraînent, par exemple, un renversement des cotisations de vérification, ainsi que les décisions rendues par les tribunaux au sujet des cotisations de vérification, sont transmises à l'unité de consultation fiscale. Afin que ces décisions puissent guider le personnel dans les travaux de vérification futurs et l'établissement des cotisations, elles sont résumées, s'il y a lieu, et communiquées à tous les bureaux fiscaux régionaux au moyen, entre autres, des bulletins d'interprétation et d'information ou par le biais des modifications apportées aux politiques.

Le personnel de gestion de l'unité de consultation fiscale nous a informés qu'il n'avait ni examiné ni résumé, alors qu'il y avait lieu de le faire, 329 décisions d'appel en matière fiscale rendues entre juillet 2000 et mars 2002. La raison invoquée était de nouveau les postes non comblés. Au moment de notre vérification, le personnel de gestion était en voie d'embaucher une personne pour examiner et résumer les décisions. Entre-temps, les vérificateurs n'étaient pas informés des décisions d'appel en matière fiscale qui pourraient avoir une incidence sur leurs méthodes de vérification et sur leur capacité de tenir constamment compte des décisions d'appel et des décisions relatives aux cotisations dans les vérifications qu'ils entreprennent.

Recommandation

Afin d'offrir un bon service aux contribuables et d'utiliser de façon efficace les ressources de vérification, l'unité de consultation fiscale de la Direction de l'imposition des compagnies du ministère doit :

- **établir un délai normalisé pour répondre aux demandes officielles de services consultatifs fiscaux;**
- **répondre à toutes les demandes d'interprétation officielles émanant des bureaux fiscaux régionaux dans le délai normalisé établi;**
- **résumer et, s'il y a lieu, communiquer toutes les décisions d'appel en matière fiscale à toutes les parties intéressées, de façon appropriée et en temps voulu.**

Réponse du ministère

En novembre 2001, l'unité de consultation fiscale de la Direction de l'imposition des compagnies a été restructurée pour améliorer la gamme de services offerts. Les effectifs ont été augmentés. De plus, le ministère consulte présentement ses bureaux fiscaux régionaux pour établir un délai de réponse raisonnable aux demandes courantes de services consultatifs fiscaux.

L'unité de consultation fiscale accélérera le processus de résumé et d'examen des décisions d'appel importantes en matière fiscale. Le personnel affecté à l'imposition des corporations a été avisé, et continuera d'être avisé, plus rapidement des décisions et des causes fiscales qui ont un effet important sur les politiques et les pratiques du ministère en matière d'établissement des cotisations afin d'assurer un traitement rapide.

L'ÉCART FISCAL

Conformément à ce que nous avons souligné précédemment, l'un des principaux objectifs du ministère est de favoriser le niveau de conformité volontaire le plus élevé

Le personnel de gestion de l'unité de consultation fiscale nous a informés qu'il n'avait ni examiné ni résumé, alors qu'il y avait lieu de le faire, 329 décisions d'appel en matière fiscale rendues entre juillet 2000 et mars 2002. La raison invoquée était de nouveau les postes non comblés. Au moment de notre vérification, le personnel de gestion était en voie d'embaucher une personne pour examiner et résumer les décisions. Entre-temps, les vérificateurs n'étaient pas informés des décisions d'appel en matière fiscale qui pourraient avoir une incidence sur leurs méthodes de vérification et sur leur capacité de tenir constamment compte des décisions d'appel et des décisions relatives aux cotisations dans les vérifications qu'ils entreprennent.

Recommandation

Afin d'offrir un bon service aux contribuables et d'utiliser de façon efficace les ressources de vérification, l'unité de consultation fiscale de la Direction de l'imposition des compagnies du ministère doit :

- **établir un délai normalisé pour répondre aux demandes officielles de services consultatifs fiscaux;**
- **répondre à toutes les demandes d'interprétation officielles émanant des bureaux fiscaux régionaux dans le délai normalisé établi;**
- **résumer et, s'il y a lieu, communiquer toutes les décisions d'appel en matière fiscale à toutes les parties intéressées, de façon appropriée et en temps voulu.**

Réponse du ministère

En novembre 2001, l'unité de consultation fiscale de la Direction de l'imposition des compagnies a été restructurée pour améliorer la gamme de services offerts. Les effectifs ont été augmentés. De plus, le ministère consulte présentement ses bureaux fiscaux régionaux pour établir un délai de réponse raisonnable aux demandes courantes de services consultatifs fiscaux.

L'unité de consultation fiscale accélérera le processus de résumé et d'examen des décisions d'appel importantes en matière fiscale. Le personnel affecté à l'imposition des corporations a été avisé, et continuera d'être avisé, plus rapidement des décisions et des causes fiscales qui ont un effet important sur les politiques et les pratiques du ministère en matière d'établissement des cotisations afin d'assurer un traitement rapide.

L'ÉCART FISCAL

Conformément à ce que nous avons souligné précédemment, l'un des principaux objectifs du ministère est de favoriser le niveau de conformité volontaire le plus élevé

possible chez les contribuables et de réduire ainsi l'écart fiscal (la différence entre le montant global d'impôt réellement perçu et celui qui aurait dû l'être). Pour savoir si cet objectif est atteint, il faut déterminer et surveiller l'étendue de l'écart fiscal pendant une période donnée.

Le facteur qui contribue le plus à l'écart fiscal est ce qu'on appelle couramment l'« économie clandestine ». Il s'agit d'activités économiques menées à l'insu des pouvoirs publics pour éviter l'imposition. Nous comprenons certes que les tentatives visant à évaluer l'ampleur de l'économie clandestine se heurtent à de multiples difficultés à cause de la divergence dans les définitions et les hypothèses, mais les dernières données en main révèlent un accroissement de l'activité économique clandestine qui entraîne une augmentation de l'écart fiscal. D'après une étude publiée en 2002 par L'Association canadienne d'études fiscales, l'économie clandestine a progressé de façon constante au Canada entre 1976 et 1995, passant d'environ 3,5 % à 15,7 % du produit intérieur brut (PIB). Les auteurs de l'étude estiment que ces pourcentages se sont traduits par des pertes fiscales de l'ordre de 2 milliards de dollars en 1976 et par la perte totale des recettes de 44 milliards de dollars en 1995. En plus d'augmenter du point de vue de la valeur absolue, l'économie clandestine a enregistré une croissance spectaculaire par rapport à l'économie régulière. Dans l'étude, on estime à près de 20 % du PIB la valeur de l'économie clandestine en 2002. En 2001, le PIB de l'Ontario représentait environ 40 % du PIB canadien total.

En l'absence de toute évaluation, par le ministère, des incidences de l'écart fiscal sur les recettes fiscales provinciales en provenance des corporations, nous sommes d'avis que cet écart pourrait bien être considérable.

Les préoccupations suscitées par la croissance de l'économie clandestine ont incité l'ADRC à lancer un certain nombre d'initiatives. Par exemple, l'ADRC a instauré récemment la déclaration des paiements contractuels qui exige que les entrepreneurs généraux déclarent à l'ADRC le nom des sous-traitants qu'ils embauchent et le montant qu'ils leur versent. Par ailleurs, le programme de sensibilisation du milieu est une initiative selon laquelle une équipe de vérificateurs se rend dans la collectivité pour sensibiliser les contribuables et répondre à leurs questions ou préoccupations.

La Direction de l'analyse et des politiques macroéconomiques du ministère est chargée d'établir les prévisions de recettes et d'estimer les pertes fiscales imputables à l'évasion fiscale. Toutefois, il ressort de nos discussions avec le personnel de cette Direction qu'aucune étude de l'économie clandestine du point de vue de son incidence sur les impôts sur le revenu des corporations n'a été effectuée au cours des dernières années. À notre avis, il est essentiel que le ministère cerne tous les secteurs de l'économie qui posent un risque élevé d'évasion fiscale et qui contribuent ainsi à l'écart fiscal afin d'affecter ses ressources de manière efficace pour réduire au minimum les pertes fiscales reliées aux corporations.

Étant donné que le ministère n'a évalué ni la nature ni les causes de l'écart fiscal, il n'est pas en mesure de cibler ses efforts de manière efficace pour réduire l'écart fiscal ni d'évaluer l'effet des efforts déployés en ce sens.

Recommandation

Pour favoriser la réalisation de son objectif, qui est de favoriser le niveau de conformité volontaire le plus élevé possible chez les contribuables et de réduire ainsi l'écart fiscal, le ministère doit mener une étude dans les secteurs contribuant à l'écart fiscal et affecter les ressources nécessaires pour minimiser les pertes fiscales.

Réponse du ministère

Le ministère des Finances a un programme permanent d'étude relatif à l'écart fiscal et le personnel du ministère a contribué à des publications nationales sur le sujet. Ce personnel surveille de près les recherches entreprises dans les universités, dans les instituts et dans les autres organismes publics pour en appliquer les résultats à la situation de l'Ontario. Le ministère mènera davantage d'études sur les facteurs susceptibles d'améliorer la conformité volontaire et saisira les occasions d'exploiter ces facteurs.

Deux aspects déterminants de l'écart fiscal, à savoir l'effet d'une modification des taux d'imposition et le niveau d'application dans un ressort, reçoivent une attention concertée.

Le recrutement de 170 nouveaux employés a augmenté considérablement l'étendue de la vérification, comme le souligne ailleurs dans son rapport le vérificateur provincial. Par ailleurs, les taux d'imposition des corporations en Ontario ont baissé de façon spectaculaire depuis 1995 – le taux d'imposition général, de près de 20 % et le taux d'imposition des petites entreprises, de plus de 36 %.

Étant donné que le ministère n'a évalué ni la nature ni les causes de l'écart fiscal, il n'est pas en mesure de cibler ses efforts de manière efficace pour réduire l'écart fiscal ni d'évaluer l'effet des efforts déployés en ce sens.

Recommandation

Pour favoriser la réalisation de son objectif, qui est de favoriser le niveau de conformité volontaire le plus élevé possible chez les contribuables et de réduire ainsi l'écart fiscal, le ministère doit mener une étude dans les secteurs contribuant à l'écart fiscal et affecter les ressources nécessaires pour minimiser les pertes fiscales.

Réponse du ministère

Le ministère des Finances a un programme permanent d'étude relatif à l'écart fiscal et le personnel du ministère a contribué à des publications nationales sur le sujet. Ce personnel surveille de près les recherches entreprises dans les universités, dans les instituts et dans les autres organismes publics pour en appliquer les résultats à la situation de l'Ontario. Le ministère mènera davantage d'études sur les facteurs susceptibles d'améliorer la conformité volontaire et saisira les occasions d'exploiter ces facteurs.

Deux aspects déterminants de l'écart fiscal, à savoir l'effet d'une modification des taux d'imposition et le niveau d'application dans un ressort, reçoivent une attention concertée.

Le recrutement de 170 nouveaux employés a augmenté considérablement l'étendue de la vérification, comme le souligne ailleurs dans son rapport le vérificateur provincial. Par ailleurs, les taux d'imposition des corporations en Ontario ont baissé de façon spectaculaire depuis 1995 – le taux d'imposition général, de près de 20 % et le taux d'imposition des petites entreprises, de plus de 36 %.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SOINS DE LONGUE DURÉE

3.03–Services communautaires de santé mentale

CONTEXTE

En 1976, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée a commencé à financer des services de santé mentale communautaires afin de répondre à un besoin croissant de services communautaires. Des paiements de transfert sont versés à des organismes communautaires ou des hôpitaux généraux dans le cadre du Programme intégré de soins de santé du ministère, pour que ceux-ci puissent offrir des programmes de services communautaires de santé mentale et pour aider à couvrir les coûts des honoraires à la séance, des foyers de soins spéciaux et des autres types de logement avec services de soutien. Les programmes et services financés comprennent les équipes communautaires de traitement actif, le logement, la réadaptation sociale, l'aide à la formation professionnelle, la gestion des cas, les interventions en cas de crise, les programmes de traitement de jour, la déjudiciarisation, les cliniques, l'auto-assistance et la prévention. Ces programmes visent surtout à répondre aux besoins des personnes de 16 ans et plus qui souffrent d'une maladie mentale grave.

La *Loi sur le ministère de la Santé*, la *Loi sur la santé mentale*, la *Loi sur la prise de décisions au nom d'autrui*, la *Loi sur le consentement aux soins de santé* et la *Loi sur les foyers de soins spéciaux* régissent toutes certains aspects des programmes communautaires de santé mentale financés par le ministère. En 1999, le ministère a diffusé *Franchir les étapes*, qui énonce la stratégie triennale du ministère pour « la restructuration tant attendue du système de santé mentale et donc la réforme des services qui en relèvent ».

Selon le ministère, « la réforme du système de santé mentale a pour but de créer des systèmes de soins locaux donnant accès à une vaste gamme de services et de soutiens cliniques communautaires. Le système donnera des choix aux personnes atteintes de maladie mentale. Il leur permettra d'établir et d'atteindre des objectifs personnels et d'acquérir les compétences et les ressources dont elles ont besoin pour vivre de façon autonome et pour assurer leur mieux-être. »

D'après *Franchir les étapes* (1999), les services communautaires de santé mentale s'adressent en priorité aux personnes ayant une maladie mentale grave. Selon le ministère, « le facteur essentiel pris en considération est le degré d'invalidité d'une personne et le danger qu'elle présente pour elle-même et pour autrui à cause d'un trouble diagnostiqué. » Au moment de notre vérification, le ministère estimait à 300 000, soit environ 2,5 % de la population ontarienne, le nombre de personnes atteintes d'une maladie mentale grave.

Les modifications apportées en décembre 2000 à la *Loi sur la santé mentale et la Loi sur le consentement aux soins de santé* par la « Loi Brian » étendaient les critères d'évaluation et de détention en cure obligatoire aux malades mentaux chroniques et permettaient aux membres de leur famille et aux professionnels de la santé d'intervenir plus tôt dans le processus.

En 2001-2002, le ministère a affecté quelque 390 millions de dollars sous forme de paiements de transfert aux services communautaires de santé mentale.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification des services communautaires de santé mentale visait à déterminer :

- si le ministère avait défini ses attentes face aux services communautaires de santé mentale et si des procédures adéquates avaient été mises en place pour s'assurer que les services financés par le ministère répondaient à ces attentes;
- si les ressources étaient acquises et gérées dans le respect des principes d'économie et d'efficience.

Dans le cadre de notre vérification, nous avons examiné les politiques et procédures administratives ainsi que les dossiers pertinents et interviewé des membres du personnel au bureau principal et dans trois des sept bureaux régionaux du ministère. Nous avons également visité un certain nombre d'organismes communautaires de santé mentale afin de mieux comprendre les services offerts et les procédures pertinentes et de confirmer l'information fournie par le ministère.

Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours aux contrôles et autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances. Avant de commencer notre vérification, nous avons cerné les critères qui serviraient à déterminer si nos objectifs avaient été atteints. Ces critères ont été examinés et acceptés par les cadres supérieurs du ministère et se rapportent aux systèmes, politiques et procédures que le ministère devrait avoir en place.

Nous avons terminé le gros de notre vérification en avril 2002. Nous n'avons pas compté sur la Direction des services de vérification interne du ministère pour réduire l'ampleur de notre travail parce que ses travaux portant sur les services communautaires de santé mentale n'étaient pas assez récents pour avoir un impact sur notre vérification.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Depuis 1988, le ministère a réalisé de nombreuses études sur l'orientation future du système de santé mentale de l'Ontario. Depuis 1993, il met l'accent sur les besoins des personnes atteintes d'une maladie mentale grave. Le document stratégique du ministère, *Franchir les étapes* (1999), énonce les caractéristiques du système restructuré de santé mentale, les priorités de mise en oeuvre, les exigences et définitions de base, en plus de contenir des descriptions fonctionnelles des modèles de programme spécifiques.

Plusieurs des préoccupations fondamentales soulevées dans nos vérifications des 15 dernières années n'ont pas donné lieu à des mesures correctives exhaustives. En particulier, nous avons découvert que, sauf dans le cas des équipes communautaires de traitement actif, le ministère n'avait pas encore clairement défini ses attentes face aux services communautaires de santé mentale et qu'il n'avait pas assez d'information pour déterminer si les malades mentaux recevaient des soins adéquats et si les fonds fournis par le ministère au titre des services communautaires de santé mentale étaient dépensés avec prudence. Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- En règle générale, le ministère n'avait ni normes ni mesures de rendement pour les services communautaires de santé mentale et ne disposait que d'une information limitée pour déterminer si les ressources communautaires étaient utilisées de manière efficiente et efficace.
- Le ministère ne disposait pas d'une information adéquate sur le nombre de personnes recevant ou attendant des services communautaires de santé mentale ni sur les délais d'accès à ces services, ce qui limitait sa capacité à déterminer si des services suffisants et appropriés étaient disponibles pour répondre aux besoins des personnes atteintes de troubles mentaux graves.
- Dans de nombreuses régions de la province, il n'y a pas encore de source d'information détaillée sur les services de santé mentale disponibles ou sur la façon d'y accéder. Qui plus est, il y a peu de coordination entre les prestataires des services.
- Le ministère n'a pas déterminé le nombre ou le type de places requises pour répondre aux besoins des personnes ayant une maladie mentale grave, ni si les logements existants répondent aux besoins des personnes logées.
- Le ministère n'a déterminé ni le nombre ni l'emplacement des équipes communautaires de traitement actif nécessaires pour offrir un soutien adéquat aux

personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale graves et persistants, ni le niveau de services moins intensifs requis pour répondre aux besoins des personnes qui n'ont plus besoin d'un traitement communautaire actif.

En ce qui concerne l'acquisition et la gestion des ressources dans le respect des principes d'économie et d'efficience, le ministère n'avait pas suffisamment considéré le financement des organismes communautaires de santé mentale en se basant sur une évaluation du nombre de patients ayant besoin de services et la complexité de leurs besoins. En particulier :

- Le financement annuel par personne dans les sept régions de la province allait d'environ 11 $ à 60 $. Le ministère n'a toutefois pas déterminé si l'écart marqué dans le financement par personne se traduisait par des niveaux de service différents selon le lieu de résidence pour les personnes ayant des besoins semblables.
- Depuis 1992, il n'y a pas eu d'augmentation du financement de base aux organismes communautaires de santé mentale pour les programmes offerts à ce moment-là. Un conseil régional de santé a noté que cela avait forcé des organismes communautaires de santé mentale « à réduire les services aux personnes atteintes d'une maladie mentale grave afin de ne pas dépasser les budgets de base existants ».

Nous avons conclu que, pour mieux rendre compte au public et à la législature, le ministère devait élaborer des mesures du rendement axées sur les résultats et présenter des rapports périodiques publics sur la capacité des services communautaires de santé mentale à répondre aux besoins des malades mentaux.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

RÉFORME DU SYSTÈME DE SANTÉ MENTALE

Les maladies mentales peuvent entraîner une invalidité grave, l'hospitalisation ou le suicide et présenter des risques pour la sécurité publique. Une étude réalisée en 1996 prévoyait que, dans les pays développés du monde, le fardeau de la maladie mentale s'alourdirait et que la dépression deviendrait la principale cause d'invalidité.

Les 14 dernières années ont vu un certain nombre de stratégies ministérielles visant à mettre en oeuvre la réforme du système de santé mentale de l'Ontario, dont *Renforcer le soutien communautaire à la population : planification de la santé mentale en Ontario* en 1988, *Mettre la personne au premier rang* en 1993 et *Franchir les étapes* en 1999.

Dans *Mettre la personne au premier rang* (1993), le ministère annonçait une stratégie de réforme sur dix ans, à compter de 1993, pour le système de santé mentale de la province, notant que si les services communautaires étaient efficaces, le taux d'hospitalisation devrait

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

baisser. Outre la stratégie, le ministère a établi des objectifs et des délais mesurables pour le nombre de lits et le financement. L'objectif fixé pour le nombre de lits a ensuite été modifié en fonction des recommandations formulées par la Commission de restructuration des services de santé dans un document de travail datant de 1997 et dans son rapport de 1999 intitulé *Advice to the Minister of Health on Building a Community Mental Health System in Ontario.*

Objectifs fixés pour les services communautaires de santé mentale – dépenses et nombre de lits, 1997–2003

Nature de l'objectif	Objectif pour 2003	Situation au 31 mars 2002	Situation au 31 mars 1997
Proportion des dépenses assumée par la collectivité et par l'établissement	60:40	46:54	32:68
Nombre de lits d'hôpital psychiatriques par tranche de 100 000 personnes	35 (objectif ultime : 30)	41	43

Source des données : Ministère de la Santé et des Soins de longue durée

La Commission a noté que « les objectifs proposés quant au nombre de lits d'hôpital sont réalisables une fois que les services et soutiens communautaires appropriés sont en place pour réduire la dépendance envers les soins institutionnels (particulièrement les hôpitaux psychiatriques provinciaux) et réduire de manière remarquable les besoins en services de traitement hospitaliers ». Le ministère nous a informés qu'il prévoyait encore d'atteindre ces objectifs dans le cadre de sa « stratégie publique de longue date, qui consiste à réduire le nombre de lits – mais seulement après l'établissement de services communautaires appropriés ».

Dans *Franchir les étapes*, actuellement utilisé pour orienter la mise en oeuvre de la réforme du système de santé mentale, le ministère indique qu'un système restructuré de santé mentale doit offrir un continuum de services au moment et à l'endroit où les clients en ont besoin, rationaliser l'accès aux services de santé mentale et dispenser des services basés sur les meilleures pratiques.

Selon le plan de mise en oeuvre du ministère pour *Franchir les étapes*, les services de santé mentale s'adressent en priorité aux personnes ayant une maladie mentale grave. Le plan de mise en oeuvre esquisse la « stratégie retenue par le ministère pour augmenter la capacité du système à offrir un éventail complet et intégré de services de traitement, de réadaptation et de soutien mettant l'accent sur les services communautaires ». Il ajoute que le ministère prévoit de réexaminer les stratégies de mise en oeuvre et les priorités de financement en 2002 afin de voir s'il y a lieu de les modifier. Le ministère nous a avisés que l'évaluation commencerait en 2002-2003.

À partir de mai 1999, comme le recommandait la Commission de restructuration des services de santé, le ministère a établi neuf groupes d'étude sur la mise en oeuvre de la

baisser. Outre la stratégie, le ministère a établi des objectifs et des délais mesurables pour le nombre de lits et le financement. L'objectif fixé pour le nombre de lits a ensuite été modifié en fonction des recommandations formulées par la Commission de restructuration des services de santé dans un document de travail datant de 1997 et dans son rapport de 1999 intitulé *Advice to the Minister of Health on Building a Community Mental Health System in Ontario.*

Objectifs fixés pour les services communautaires de santé mentale – dépenses et nombre de lits, 1997–2003

Nature de l'objectif	Objectif pour 2003	Situation au 31 mars 2002	Situation au 31 mars 1997
Proportion des dépenses assumée par la collectivité et par l'établissement	60:40	46:54	32:68
Nombre de lits d'hôpital psychiatriques par tranche de 100 000 personnes	35 (objectif ultime : 30)	41	43

Source des données : Ministère de la Santé et des Soins de longue durée

La Commission a noté que « les objectifs proposés quant au nombre de lits d'hôpital sont réalisables une fois que les services et soutiens communautaires appropriés sont en place pour réduire la dépendance envers les soins institutionnels (particulièrement les hôpitaux psychiatriques provinciaux) et réduire de manière remarquable les besoins en services de traitement hospitaliers ». Le ministère nous a informés qu'il prévoyait encore d'atteindre ces objectifs dans le cadre de sa « stratégie publique de longue date, qui consiste à réduire le nombre de lits – mais seulement après l'établissement de services communautaires appropriés ».

Dans *Franchir les étapes*, actuellement utilisé pour orienter la mise en oeuvre de la réforme du système de santé mentale, le ministère indique qu'un système restructuré de santé mentale doit offrir un continuum de services au moment et à l'endroit où les clients en ont besoin, rationaliser l'accès aux services de santé mentale et dispenser des services basés sur les meilleures pratiques.

Selon le plan de mise en oeuvre du ministère pour *Franchir les étapes*, les services de santé mentale s'adressent en priorité aux personnes ayant une maladie mentale grave. Le plan de mise en oeuvre esquisse la « stratégie retenue par le ministère pour augmenter la capacité du système à offrir un éventail complet et intégré de services de traitement, de réadaptation et de soutien mettant l'accent sur les services communautaires ». Il ajoute que le ministère prévoit de réexaminer les stratégies de mise en oeuvre et les priorités de financement en 2002 afin de voir s'il y a lieu de les modifier. Le ministère nous a avisés que l'évaluation commencerait en 2002-2003.

À partir de mai 1999, comme le recommandait la Commission de restructuration des services de santé, le ministère a établi neuf groupes d'étude sur la mise en oeuvre de la

réforme des services de santé mentale. Les groupes d'étude ont été nommés par la ministre alors en poste et comprennent des représentants des hôpitaux psychiatriques, des hôpitaux généraux et des organismes communautaires de santé mentale, ainsi que des membres des collectivités de toute la province et des représentants des consommateurs et des familles. Les groupes d'étude, qui devraient terminer leur travail d'ici décembre 2002, ont pour mandat d'examiner comment :

- offrir une gamme élargie de services au sein de la communauté;
- améliorer l'accessibilité des services de santé mentale;
- personnaliser les services pour les personnes nécessitant des soins de santé mentale;
- relier les services afin que les personnes atteintes de maladie mentale puissent interagir de façon transparente au sein du système;
- faire en sorte que les services soient fondés sur les meilleures pratiques.

En janvier 2001, un forum provincial composé des présidents des neuf groupes d'étude a été établi afin de cerner les problèmes à régler pour pouvoir mettre en oeuvre avec succès la réforme du système de santé mentale dans tout l'Ontario. Ce forum relève du ministre.

Ce qui nous préoccupe, c'est que nous avons déjà soulevé dans notre Rapport annuel 1987 certains des problèmes en voie de résolution, dont le manque de services de soutien communautaires, et que les meilleures pratiques en matière de santé mentale identifiées dans les diverses politiques et stratégies n'ont pas encore fait l'objet d'une mise en oeuvre à grande échelle.

Recommandation

Le ministère doit s'assurer que les réformes nécessaires, y compris les meilleures pratiques identifiées dans les études, sont mises en oeuvre le plus tôt possible afin de répondre aux besoins des personnes atteintes d'une maladie mentale grave.

Réponse du ministère

Le gouvernement de l'Ontario s'est engagé à édifier un système intégré de services de santé mentale basé sur les meilleures pratiques afin de répondre aux besoins des personnes atteintes d'une maladie mentale grave. Depuis 1995, le gouvernement a investi plus de 380 millions de dollars dans les services de santé mentale.

Afin de donner suite à sa stratégie énoncée dans* Franchir les étapes, *le gouvernement a établi neuf groupes d'étude de la mise en oeuvre de la réforme des services de santé mentale ainsi qu'un forum provincial de présidents, dont les rapports devraient être présentés en décembre 2002. Les groupes d'étude ont pour mandat d'élaborer des plans en vue de la mise en oeuvre d'un système restructuré de services de santé à l'échelle locale et régionale. Le forum provincial préparera également des recommandations au niveau provincial.

réforme des services de santé mentale. Les groupes d'étude ont été nommés par la ministre alors en poste et comprennent des représentants des hôpitaux psychiatriques, des hôpitaux généraux et des organismes communautaires de santé mentale, ainsi que des membres des collectivités de toute la province et des représentants des consommateurs et des familles. Les groupes d'étude, qui devraient terminer leur travail d'ici décembre 2002, ont pour mandat d'examiner comment :

- offrir une gamme élargie de services au sein de la communauté;
- améliorer l'accessibilité des services de santé mentale;
- personnaliser les services pour les personnes nécessitant des soins de santé mentale;
- relier les services afin que les personnes atteintes de maladie mentale puissent interagir de façon transparente au sein du système;
- faire en sorte que les services soient fondés sur les meilleures pratiques.

En janvier 2001, un forum provincial composé des présidents des neuf groupes d'étude a été établi afin de cerner les problèmes à régler pour pouvoir mettre en oeuvre avec succès la réforme du système de santé mentale dans tout l'Ontario. Ce forum relève du ministre.

Ce qui nous préoccupe, c'est que nous avons déjà soulevé dans notre Rapport annuel 1987 certains des problèmes en voie de résolution, dont le manque de services de soutien communautaires, et que les meilleures pratiques en matière de santé mentale identifiées dans les diverses politiques et stratégies n'ont pas encore fait l'objet d'une mise en oeuvre à grande échelle.

Recommandation

Le ministère doit s'assurer que les réformes nécessaires, y compris les meilleures pratiques identifiées dans les études, sont mises en oeuvre le plus tôt possible afin de répondre aux besoins des personnes atteintes d'une maladie mentale grave.

Réponse du ministère

Le gouvernement de l'Ontario s'est engagé à édifier un système intégré de services de santé mentale basé sur les meilleures pratiques afin de répondre aux besoins des personnes atteintes d'une maladie mentale grave. Depuis 1995, le gouvernement a investi plus de 380 millions de dollars dans les services de santé mentale.

Afin de donner suite à sa stratégie énoncée dans* Franchir les étapes, *le gouvernement a établi neuf groupes d'étude de la mise en oeuvre de la réforme des services de santé mentale ainsi qu'un forum provincial de présidents, dont les rapports devraient être présentés en décembre 2002. Les groupes d'étude ont pour mandat d'élaborer des plans en vue de la mise en oeuvre d'un système restructuré de services de santé à l'échelle locale et régionale. Le forum provincial préparera également des recommandations au niveau provincial.

RESPONSABILISATION

Cadre de responsabilisation

Selon la directive du Conseil de gestion du gouvernement sur la responsabilisation en matière de paiements de transfert, les paiements de transfert doivent être gérés avec prudence afin d'optimiser les ressources. La directive énumère les éléments de responsabilité qui devraient être en place, y compris : des attentes définies axées sur des résultats mesurables; des ententes signées qui précisent les exigences en matière de rapports et obligent les bénéficiaires à produire des résultats mesurables spécifiques; ainsi que les mesures de surveillance et de redressement du ministère au cas où les bénéficiaires ne se conformeraient pas à l'entente.

Dans notre Rapport annuel 1997, nous notions que le ministère avait reconnu la nécessité de renforcer son lien de responsabilité avec les prestataires des services de santé mentale communautaires et avait rédigé une nouvelle entente de services obligeant les organismes à utiliser les fonds du ministère conformément aux plans et aux budgets de fonctionnement approuvés. Nous avions alors été avisés que ces ententes étaient en voie de réalisation. Au cours de notre vérification, nous avons découvert que des ententes avaient été signées avec certaines équipes communautaires de traitement actif (examinées plus loin dans ce rapport), mais que le ministère n'avait pas encore signé d'ententes avec des organismes de services de santé mentale communautaires. À la fin de notre vérification, les ententes relatives aux paiements de transfert et les guides d'utilisation étaient en voie de distribution à tous les organismes de services de santé mentale et de lutte contre la toxicomanie. Le ministère s'attend à ce que les ententes soient finalisées à l'automne 2002 et que cela contribue dans une grande mesure à renforcer le cadre de responsabilisation.

Dans *Franchir les étapes*, le ministère se dit « bien déterminé à mettre l'accent sur la responsabilisation dans le système de santé mentale réformé. Il s'apprête d'ailleurs à mettre au point un cadre de responsabilisation selon lequel la réussite sera mesurée par rapport au bien-être et à la qualité de vie ». Nous avons été avisés que la mise au point d'un cadre de responsabilisation est une des priorités des groupes d'étude sur la mise en oeuvre de la réforme des services de santé mentale et qu'un groupe de référence sur le cadre de responsabilisation en matière de services de santé mentale, composé de représentants du ministère et de l'extérieur, avait été établi vers la fin de 2001-2002 pour donner des conseils à cet égard au ministère. Des employés du ministère ont indiqué qu'ils étaient eux aussi en train d'élaborer un cadre de responsabilisation provincial pour les services de santé mentale. À cet égard, le groupe de référence avait préparé un sommaire des approches et stratégies en matière de responsabilisation adoptées par d'autres administrations.

Recommandation

Pour que les prestataires des services de santé mentale communautaires soient davantage tenus responsables des services offerts et d'une gestion prudente des sommes reçues, le ministère doit tenir compte de tous les éléments fondamentaux de la directive du Conseil de gestion du gouvernement sur la responsabilisation en matière de paiements de transfert , y compris les ententes signées qui obligent les bénéficiaires à produire des résultats mesurables spécifiques.

Réponse du ministère

Le ministère a élaboré une stratégie de responsabilisation en matière de services de santé mentale qui comporte quatre éléments :

- ***un cadre de responsabilisation qui énonce les buts et objectifs, les domaines et indicateurs de rendement. La Division des programmes de soins de santé du ministère est également en train d'élaborer des mesures du rendement basées sur les domaines et indicateurs ainsi que des outils de collecte des données;***
- ***des accords juridiques entre le ministère et les organismes bénéficiaires des paiements de transfert;***
- ***un guide de fonctionnement révisé pour les organismes de services de santé mentale et de lutte contre la toxicomanie;***
- ***des mécanismes de responsabilisation pour les hôpitaux.***

Une entente de service a été préparée et envoyée à tous les organismes de services de santé mentale communautaires pour signature. Un guide initial du programme a aussi été diffusé. Un groupe de travail est en place pour mettre au point le cadre de base spécifiant les attentes liées au programme (c'est-à-dire les unités de service, les groupes clients et les indicateurs clés de mesure du rendement). Cela mènera à l'établissement de calendriers pour les ententes de service.

Mesure du rendement et rapports

La responsabilisation ne saurait être efficace que si les clients des programmes, leurs familles, la législature et le grand public reçoivent, en temps opportun, des renseignements fiables sur le rendement des programmes de santé mentale communautaires. Le ministère doit obtenir des informations sur le rendement pour pouvoir évaluer l'impact de la réforme des soins de santé mentale, y compris l'impact des changements apportés à la structure et à l'organisation des services. Il faut, par exemple, disposer d'informations sur le rendement pour pouvoir déterminer dans quelle mesure la réforme des services de santé mentale communautaires améliore la qualité de vie des clients et de leurs familles.

Dans notre Rapport annuel 1997, nous recommandions au ministère d'établir des critères de rendement et des indicateurs de résultats et de contrôler les programmes en regard de

ces critères. Il pourrait ainsi s'assurer que les services communautaires approuvés sont effectivement offerts et que le financement est raisonnable et uniforme. Le ministère a répondu qu'il avait entrepris l'élaboration de critères, d'objectifs et d'indicateurs de résultats et que d'autres indicateurs axés sur l'efficacité de la prestation des services s'appliqueraient aux hôpitaux et au secteur communautaire.

En cours de vérification, nous avons découvert que, dans l'ensemble, le ministère n'avait pas assez d'information pour déterminer si les ressources communautaires étaient utilisées de façon efficace et efficiente et qu'il continuait d'identifier des indicateurs de rendement pour les services de santé mentale. En outre, bien que des mesures de rendement aient été établies pour les services de soutien de l'emploi, elles n'ont pas encore été pleinement mises en oeuvre. Comme le ministère l'indiquait dans les attributions du groupe de référence sur la responsabilisation en matière de santé mentale, la province a mis au point divers outils de collecte de données, mécanismes d'évaluation et de surveillance et indicateurs de rendement au cours des dernières années. Ceux-ci ne sont toutefois pas utilisés de manière uniforme.

Beaucoup d'autres administrations établissent et mettent en oeuvre, pour les services de santé mentale, des mesures du rendement au niveau du système, du programme et des clients. Les mesures clés évaluent les résultats tels que l'amélioration de l'état de santé mentale des clients, leur capacité de fonctionner en société et leur satisfaction. Bien que les résultats puissent être affectés par des facteurs non liés aux services d'un organisme – par exemple, la gravité de la maladie mentale – l'information relative aux résultats peut aider à améliorer la qualité des programmes ainsi que la capacité du ministère à en évaluer l'efficacité par rapport au coût.

Nous avons constaté que de nombreuses administrations nord-américaines diffusaient déjà des rapports publics sur le rendement et les résultats de leurs systèmes de santé mentale communautaires. Or, les rapports publiés par l'Ontario ne contenaient pas d'information sur les progrès réalisés par le ministère dans l'atteinte des objectifs de la réforme du système de santé mentale.

Recommandation

Pour aider à assurer l'amélioration continue des services communautaires de santé mentale, le ministère doit :

- **établir et appliquer des indicateurs de rendement objectifs qui permettent de déterminer dans quelle mesure les organismes réussissent à répondre aux besoins des personnes atteintes d'une maladie mentale grave;**
- **diffuser des rapports périodiques sur le rendement et sur l'impact de la réforme des services de santé mentale;**
- **prendre des mesures correctives au besoin.**

Recommandation

Pour que les prestataires des services de santé mentale communautaires soient davantage tenus responsables des services offerts et d'une gestion prudente des sommes reçues, le ministère doit tenir compte de tous les éléments fondamentaux de la directive du Conseil de gestion du gouvernement sur la responsabilisation en matière de paiements de transfert , y compris les ententes signées qui obligent les bénéficiaires à produire des résultats mesurables spécifiques.

Réponse du ministère

Le ministère a élaboré une stratégie de responsabilisation en matière de services de santé mentale qui comporte quatre éléments :

- ***un cadre de responsabilisation qui énonce les buts et objectifs, les domaines et indicateurs de rendement. La Division des programmes de soins de santé du ministère est également en train d'élaborer des mesures du rendement basées sur les domaines et indicateurs ainsi que des outils de collecte des données;***
- ***des accords juridiques entre le ministère et les organismes bénéficiaires des paiements de transfert;***
- ***un guide de fonctionnement révisé pour les organismes de services de santé mentale et de lutte contre la toxicomanie;***
- ***des mécanismes de responsabilisation pour les hôpitaux.***

Une entente de service a été préparée et envoyée à tous les organismes de services de santé mentale communautaires pour signature. Un guide initial du programme a aussi été diffusé. Un groupe de travail est en place pour mettre au point le cadre de base spécifiant les attentes liées au programme (c'est-à-dire les unités de service, les groupes clients et les indicateurs clés de mesure du rendement). Cela mènera à l'établissement de calendriers pour les ententes de service.

Mesure du rendement et rapports

La responsabilisation ne saurait être efficace que si les clients des programmes, leurs familles, la législature et le grand public reçoivent, en temps opportun, des renseignements fiables sur le rendement des programmes de santé mentale communautaires. Le ministère doit obtenir des informations sur le rendement pour pouvoir évaluer l'impact de la réforme des soins de santé mentale, y compris l'impact des changements apportés à la structure et à l'organisation des services. Il faut, par exemple, disposer d'informations sur le rendement pour pouvoir déterminer dans quelle mesure la réforme des services de santé mentale communautaires améliore la qualité de vie des clients et de leurs familles.

Dans notre Rapport annuel 1997, nous recommandions au ministère d'établir des critères de rendement et des indicateurs de résultats et de contrôler les programmes en regard de

ces critères. Il pourrait ainsi s'assurer que les services communautaires approuvés sont effectivement offerts et que le financement est raisonnable et uniforme. Le ministère a répondu qu'il avait entrepris l'élaboration de critères, d'objectifs et d'indicateurs de résultats et que d'autres indicateurs axés sur l'efficacité de la prestation des services s'appliqueraient aux hôpitaux et au secteur communautaire.

En cours de vérification, nous avons découvert que, dans l'ensemble, le ministère n'avait pas assez d'information pour déterminer si les ressources communautaires étaient utilisées de façon efficace et efficiente et qu'il continuait d'identifier des indicateurs de rendement pour les services de santé mentale. En outre, bien que des mesures de rendement aient été établies pour les services de soutien de l'emploi, elles n'ont pas encore été pleinement mises en oeuvre. Comme le ministère l'indiquait dans les attributions du groupe de référence sur la responsabilisation en matière de santé mentale, la province a mis au point divers outils de collecte de données, mécanismes d'évaluation et de surveillance et indicateurs de rendement au cours des dernières années. Ceux-ci ne sont toutefois pas utilisés de manière uniforme.

Beaucoup d'autres administrations établissent et mettent en oeuvre, pour les services de santé mentale, des mesures du rendement au niveau du système, du programme et des clients. Les mesures clés évaluent les résultats tels que l'amélioration de l'état de santé mentale des clients, leur capacité de fonctionner en société et leur satisfaction. Bien que les résultats puissent être affectés par des facteurs non liés aux services d'un organisme – par exemple, la gravité de la maladie mentale – l'information relative aux résultats peut aider à améliorer la qualité des programmes ainsi que la capacité du ministère à en évaluer l'efficacité par rapport au coût.

Nous avons constaté que de nombreuses administrations nord-américaines diffusaient déjà des rapports publics sur le rendement et les résultats de leurs systèmes de santé mentale communautaires. Or, les rapports publiés par l'Ontario ne contenaient pas d'information sur les progrès réalisés par le ministère dans l'atteinte des objectifs de la réforme du système de santé mentale.

Recommandation

Pour aider à assurer l'amélioration continue des services communautaires de santé mentale, le ministère doit :

- **établir et appliquer des indicateurs de rendement objectifs qui permettent de déterminer dans quelle mesure les organismes réussissent à répondre aux besoins des personnes atteintes d'une maladie mentale grave;**
- **diffuser des rapports périodiques sur le rendement et sur l'impact de la réforme des services de santé mentale;**
- **prendre des mesures correctives au besoin.**

Réponse du ministère

La Division de la planification et des services de santé intégrés a élaboré un cadre de responsabilisation identifiant les domaines clés, et le groupe de référence sur la responsabilisation en matière de santé mentale s'emploiera à définir des indicateurs permettant de rendre compte du rendement dans ces domaines. L'entente de service précise les types de rapports et les délais à respecter. Les bureaux régionaux utilisent un processus de suivi basé sur les risques pour déterminer les mesures correctives à prendre et quand il faut les prendre.

Des ressources matérielles et logicielles seront requises pour la conception du système d'information prévu.

Surveillance des organismes de santé mentale communautaires

Au moment de notre vérification, le ministère finançait environ 370 organismes de santé mentale communautaires pour qu'ils offrent des services de santé mentale tels que les équipes communautaires de traitement actif, la gestion des cas, les interventions en cas d'urgence, le logement, l'auto-assistance pour les clients et leurs familles, et la réadaptation professionnelle.

Les organismes de santé mentale communautaires doivent présenter des plans de fonctionnement annuels, indiquant notamment les budgets des programmes, au bureau régional du ministère et à leur conseil régional de santé. Les conseils régionaux de santé examinent les plans de fonctionnement et transmettent leurs observations au ministère en cas de changements majeurs aux programmes. Le ministère doit examiner et approuver les plans de fonctionnement chaque année au début de juin, en tenant compte des observations des conseils régionaux de santé.

Pour l'exercice 2001-2002, le plan de fonctionnement annuel de chaque organisme de santé mentale communautaire devait inclure : un budget proposé avec explication des changements majeurs par rapport à l'exercice précédent; les buts et objectifs liés aux programmes et aux clients pour l'exercice à venir; ainsi qu'un rapport sur l'atteinte, par l'organisme, des buts et objectifs établis dans le plan de fonctionnement de l'exercice précédent.

Nous avons constaté que le ministère recevait et approuvait généralement les plans de fonctionnement pour 2001-2002 dans des délais raisonnables. Les trois régions que nous avons visitées utilisaient des listes de contrôle pour s'assurer que l'information était soumise conformément aux exigences du ministère. Cependant, comme le processus était manuel plutôt qu'électronique, il n'y avait pas de données globales sur les organismes.

Nous avons examiné un échantillon de plans de fonctionnement pour 2001-2002 dans les trois régions que nous avons visitées et noté qu'ils incluaient généralement un budget

expliquant tout changement majeur par rapport à l'exercice précédent, les buts et objectifs liés aux clients pour l'exercice à venir et l'atteinte, par l'organisme, des buts et objectifs liés au plan de fonctionnement de l'exercice précédent. Cependant, bien que les organismes soient tenus de rendre compte, dans leurs plans de fonctionnement annuels, du nombre de personnes servies par type de service, ils n'ont pas à indiquer le nombre total de personnes servies ou de celles atteintes de troubles mentaux graves. L'absence de ces renseignements nuit à la capacité du ministère à prendre des décisions de planification et de financement.

Avant 1996, le ministère soumettait les organismes de santé mentale communautaires à des examens détaillés, dans le cadre desquels il évaluait les aspects fondamentaux de l'organisation et de la prestation des programmes et déterminait notamment si des services étaient fournis aux personnes qui en avaient besoin et si des objectifs de traitement individuel avaient été établis et faisaient l'objet d'une surveillance. Depuis 1996, le ministère a surveillé les organismes principalement en examinant leurs plans de fonctionnement, en effectuant des visites informelles et en restant en contact par téléphone. Ce processus ne fournit toutefois pas l'information sur les personnes servies et sur la qualité des services fournis que produirait un examen détaillé.

Les normes applicables aux programmes établissent les attentes en matière de rendement. Par exemple, les normes d'amélioration de la qualité permettraient au ministère d'évaluer les procédures employées par un organisme pour évaluer et améliorer la qualité des services qu'il fournit. Nous avons noté que, sauf dans le cas des équipes communautaires de traitement actif (couvertes plus loin dans ce rapport), le ministère n'avait pas établi de normes applicables aux programmes de santé mentale communautaires, alors que d'autres administrations nord-américaines avaient établi de telles normes, notamment pour les services de soutien à l'emploi et au logement.

Le ministère a besoin d'un système d'information bien conçu incluant les données requises pour mesurer le rendement, afin de pouvoir déterminer les organismes qui exigent un examen plus approfondi et utiliser ses ressources de façon plus efficiente.

Recommandation

Afin de s'assurer que ses ressources sont utilisées de façon efficiente et produisent les résultats voulus, le ministère doit :

- **recueillir des informations suffisantes pour pouvoir prendre des décisions en matière de planification et de financement;**
- **obliger les organismes à rendre compte du nombre de personnes atteintes de troubles mentaux graves qui reçoivent leurs services.**

Pour s'assurer que les organismes de santé mentale communautaires offrent des programmes de qualité, le ministère doit :

- **établir des normes au regard desquelles les programmes peuvent être évalués;**

Réponse du ministère

La Division de la planification et des services de santé intégrés a élaboré un cadre de responsabilisation identifiant les domaines clés, et le groupe de référence sur la responsabilisation en matière de santé mentale s'emploiera à définir des indicateurs permettant de rendre compte du rendement dans ces domaines. L'entente de service précise les types de rapports et les délais à respecter. Les bureaux régionaux utilisent un processus de suivi basé sur les risques pour déterminer les mesures correctives à prendre et quand il faut les prendre.

Des ressources matérielles et logicielles seront requises pour la conception du système d'information prévu.

Surveillance des organismes de santé mentale communautaires

Au moment de notre vérification, le ministère finançait environ 370 organismes de santé mentale communautaires pour qu'ils offrent des services de santé mentale tels que les équipes communautaires de traitement actif, la gestion des cas, les interventions en cas d'urgence, le logement, l'auto-assistance pour les clients et leurs familles, et la réadaptation professionnelle.

Les organismes de santé mentale communautaires doivent présenter des plans de fonctionnement annuels, indiquant notamment les budgets des programmes, au bureau régional du ministère et à leur conseil régional de santé. Les conseils régionaux de santé examinent les plans de fonctionnement et transmettent leurs observations au ministère en cas de changements majeurs aux programmes. Le ministère doit examiner et approuver les plans de fonctionnement chaque année au début de juin, en tenant compte des observations des conseils régionaux de santé.

Pour l'exercice 2001-2002, le plan de fonctionnement annuel de chaque organisme de santé mentale communautaire devait inclure : un budget proposé avec explication des changements majeurs par rapport à l'exercice précédent; les buts et objectifs liés aux programmes et aux clients pour l'exercice à venir; ainsi qu'un rapport sur l'atteinte, par l'organisme, des buts et objectifs établis dans le plan de fonctionnement de l'exercice précédent.

Nous avons constaté que le ministère recevait et approuvait généralement les plans de fonctionnement pour 2001-2002 dans des délais raisonnables. Les trois régions que nous avons visitées utilisaient des listes de contrôle pour s'assurer que l'information était soumise conformément aux exigences du ministère. Cependant, comme le processus était manuel plutôt qu'électronique, il n'y avait pas de données globales sur les organismes.

Nous avons examiné un échantillon de plans de fonctionnement pour 2001-2002 dans les trois régions que nous avons visitées et noté qu'ils incluaient généralement un budget

expliquant tout changement majeur par rapport à l'exercice précédent, les buts et objectifs liés aux clients pour l'exercice à venir et l'atteinte, par l'organisme, des buts et objectifs liés au plan de fonctionnement de l'exercice précédent. Cependant, bien que les organismes soient tenus de rendre compte, dans leurs plans de fonctionnement annuels, du nombre de personnes servies par type de service, ils n'ont pas à indiquer le nombre total de personnes servies ou de celles atteintes de troubles mentaux graves. L'absence de ces renseignements nuit à la capacité du ministère à prendre des décisions de planification et de financement.

Avant 1996, le ministère soumettait les organismes de santé mentale communautaires à des examens détaillés, dans le cadre desquels il évaluait les aspects fondamentaux de l'organisation et de la prestation des programmes et déterminait notamment si des services étaient fournis aux personnes qui en avaient besoin et si des objectifs de traitement individuel avaient été établis et faisaient l'objet d'une surveillance. Depuis 1996, le ministère a surveillé les organismes principalement en examinant leurs plans de fonctionnement, en effectuant des visites informelles et en restant en contact par téléphone. Ce processus ne fournit toutefois pas l'information sur les personnes servies et sur la qualité des services fournis que produirait un examen détaillé.

Les normes applicables aux programmes établissent les attentes en matière de rendement. Par exemple, les normes d'amélioration de la qualité permettraient au ministère d'évaluer les procédures employées par un organisme pour évaluer et améliorer la qualité des services qu'il fournit. Nous avons noté que, sauf dans le cas des équipes communautaires de traitement actif (couvertes plus loin dans ce rapport), le ministère n'avait pas établi de normes applicables aux programmes de santé mentale communautaires, alors que d'autres administrations nord-américaines avaient établi de telles normes, notamment pour les services de soutien à l'emploi et au logement.

Le ministère a besoin d'un système d'information bien conçu incluant les données requises pour mesurer le rendement, afin de pouvoir déterminer les organismes qui exigent un examen plus approfondi et utiliser ses ressources de façon plus efficiente.

Recommandation

Afin de s'assurer que ses ressources sont utilisées de façon efficiente et produisent les résultats voulus, le ministère doit :

- **recueillir des informations suffisantes pour pouvoir prendre des décisions en matière de planification et de financement;**
- **obliger les organismes à rendre compte du nombre de personnes atteintes de troubles mentaux graves qui reçoivent leurs services.**

Pour s'assurer que les organismes de santé mentale communautaires offrent des programmes de qualité, le ministère doit :

- **établir des normes au regard desquelles les programmes peuvent être évalués;**

- **prévoir des examens axés sur les organismes considérés comme présentant un risque élevé.**

Réponse du ministère

La conversion du système de budget et d'inventaire existant des services de santé mentale communautaires au plan comptable du Système d'information de gestion (SIG) dans le Système de production de rapports des hôpitaux de l'Ontario fournira au ministère plus de détails sur les rapports de l'exercice en cours grâce à la normalisation des comptes financiers et statistiques et à l'uniformisation des définitions des services de santé mentale. Cela permettra de comparer les dépenses entre les différents secteurs de santé mentale et à l'intérieur de chaque secteur.

Les données additionnelles recueillies sur les services de santé mentale définis dans le plan comptable du SIG renseigneront le ministère sur les services fournis par les organismes de santé mentale communautaires aux personnes atteintes de troubles mentaux graves.

Le cadre de responsabilisation pour les services de santé mentale comprend des domaines et des indicateurs de rendement basés sur les objectifs et principes énoncés dans* Franchir les étapes. *Des mesures de rendement pour chaque indicateur ainsi que des normes et des repères basés sur les meilleures pratiques sont en voie d'élaboration.

Les bureaux régionaux du ministère continueront d'effectuer ou de faire faire des examens des organismes en réponse aux préoccupations soulevées relativement aux programmes ou aux finances.

ACCÈS AUX SERVICES COMMUNAUTAIRES DE SANTÉ MENTALE

Dans *Franchir les étapes*, le ministère stipule que « l'accès aux services de santé mentale est parfois lent ou difficile ». À cet égard, nous avons noté que, dans de nombreuses régions de la province, il n'y a pas de source d'information centrale sur les services disponibles et les modalités d'accès à ces services. Selon *Franchir les étapes*, dans certaines parties de la province il y a peu de coordination entre les organismes qui offrent des services identiques ou presque, et les clientes ou clients « savent rarement quels sont parmi les services disponibles ceux qui correspondent à leurs besoins ni comment y accéder. De ce fait, il leur arrive de chercher à obtenir plusieurs services à la fois (subissant autant d'évaluations d'admissibilité séparées) et de se retrouver sur plusieurs listes d'attente simultanément. »

Afin de réduire les doubles emplois, le ministère a financé un projet visant à coordonner l'accès au logement à Toronto. En mars 2002, le ministère a reçu un rapport proposant un seul formulaire de demande de logement dans le cadre d'un système d'accès coordonné au logement avec services de soutien pour les personnes atteintes de troubles mentaux à

- **prévoir des examens axés sur les organismes considérés comme présentant un risque élevé.**

Réponse du ministère

La conversion du système de budget et d'inventaire existant des services de santé mentale communautaires au plan comptable du Système d'information de gestion (SIG) dans le Système de production de rapports des hôpitaux de l'Ontario fournira au ministère plus de détails sur les rapports de l'exercice en cours grâce à la normalisation des comptes financiers et statistiques et à l'uniformisation des définitions des services de santé mentale. Cela permettra de comparer les dépenses entre les différents secteurs de santé mentale et à l'intérieur de chaque secteur.

Les données additionnelles recueillies sur les services de santé mentale définis dans le plan comptable du SIG renseigneront le ministère sur les services fournis par les organismes de santé mentale communautaires aux personnes atteintes de troubles mentaux graves.

Le cadre de responsabilisation pour les services de santé mentale comprend des domaines et des indicateurs de rendement basés sur les objectifs et principes énoncés dans* Franchir les étapes. *Des mesures de rendement pour chaque indicateur ainsi que des normes et des repères basés sur les meilleures pratiques sont en voie d'élaboration.

Les bureaux régionaux du ministère continueront d'effectuer ou de faire faire des examens des organismes en réponse aux préoccupations soulevées relativement aux programmes ou aux finances.

ACCÈS AUX SERVICES COMMUNAUTAIRES DE SANTÉ MENTALE

Dans *Franchir les étapes*, le ministère stipule que « l'accès aux services de santé mentale est parfois lent ou difficile ». À cet égard, nous avons noté que, dans de nombreuses régions de la province, il n'y a pas de source d'information centrale sur les services disponibles et les modalités d'accès à ces services. Selon *Franchir les étapes*, dans certaines parties de la province il y a peu de coordination entre les organismes qui offrent des services identiques ou presque, et les clientes ou clients « savent rarement quels sont parmi les services disponibles ceux qui correspondent à leurs besoins ni comment y accéder. De ce fait, il leur arrive de chercher à obtenir plusieurs services à la fois (subissant autant d'évaluations d'admissibilité séparées) et de se retrouver sur plusieurs listes d'attente simultanément. »

Afin de réduire les doubles emplois, le ministère a financé un projet visant à coordonner l'accès au logement à Toronto. En mars 2002, le ministère a reçu un rapport proposant un seul formulaire de demande de logement dans le cadre d'un système d'accès coordonné au logement avec services de soutien pour les personnes atteintes de troubles mentaux à

Toronto. Au moment de notre vérification, les organismes participant au projet n'avaient pas encore préparé de budget précisant le coût de la mise en oeuvre d'un tel système. Le ministère finance également un projet d'élaboration d'un système d'accès coordonné au logement dans une autre région de la province.

Les organismes de santé mentale communautaires ont généralement leurs propres critères d'accès et d'exclusion. Dans le cas des services d'accès, par exemple, nous avons découvert que certains organismes exigeaient un diagnostic de maladie mentale grave tandis que d'autres n'imposaient pas cette exigence. Certains organismes risquent ainsi d'exclure des personnes ayant besoin de services plus poussés. En outre, comme les organismes ont généralement leurs propres procédures d'admission et d'évaluation, il faut présenter une demande distincte pour accéder aux services de chaque organisme, ce qui entraîne une utilisation inefficace du personnel et des frustrations pour les personnes qui ont besoin d'aide.

En février 2002, le ministère a diffusé un guide d'élaboration des recommandations sur la rationalisation de l'accès aux services de santé mentale. Selon le ministère, ce guide vise à aider les groupes d'étude sur la mise en oeuvre de la réforme des services de santé mentale, les bureaux régionaux et les intervenants à offrir les meilleurs services possibles aux clients, à réduire au minimum les doubles emplois et à maximiser l'efficience.

Nous avons appris que le ministère n'avait pas d'information sur le nombre total de personnes souffrant d'une maladie mentale grave qui attendent de recevoir des services ni sur les délais d'accès aux services fournis par les organismes de santé mentale communautaires. Nous avons également noté que les organismes ne signalaient généralement pas les listes d'attente de manière uniforme, et que celles-ci ne faisaient pas l'objet d'une coordination interorganismes. Par exemple, certains organismes limitaient le nombre de personnes inscrites sur leur liste d'attente, tandis que d'autres ne le faisaient pas. Le ministère a besoin de renseignements sur les listes et les périodes d'attente afin de déterminer les types de services requis.

L'information sur la santé mentale des gens vivant dans différentes régions de l'Ontario et sur la prévalence de certains troubles mentaux dans ces régions est importante pour aider à déterminer les services requis ainsi que l'efficacité des services fournis. Par exemple, le ministère serait davantage en mesure de cerner les lacunes et de les combler s'il connaissait le nombre de personnes atteintes d'une maladie mentale grave dans une région donnée. Cette information l'aiderait à planifier, à évaluer et à financer de façon efficace les services communautaires de santé mentale.

Au cours des deux dernières années, des projets d'évaluation ont été entrepris dans toute la province afin de cerner les besoins des clients des programmes de santé mentale communautaires. Il s'agissait de comparer les besoins des clients aux services fournis.

D'après les rapports de projet que nous avons examinés, les services offerts étaient soit inférieurs soit supérieurs aux besoins. Un des rapports soulignait que les résultats obtenus renforçaient l'importance de bien définir les critères d'admission aux programmes, de

procéder à des examens continus afin de s'adapter à l'évolution des besoins et d'assurer la gamme de services requis pour répondre aux besoins des clients. On omettait toutefois de recommander le niveau de services requis pour répondre aux besoins et d'évaluer les besoins des personnes ayant des problèmes de santé mentale qui n'utilisaient pas le système. Le ministère nous a informés qu'il était en train d'analyser les résultats des projets.

Les plus récentes données dont dispose le ministère sur la prévalence des troubles mentaux sont tirées du *1990/91 Mental Health Supplement to the Ontario Health Survey*. Bien que ce sondage ait permis de recueillir de précieux renseignements, il y a peu d'information disponible sur les personnes atteintes d'une maladie mentale grave et sur la gravité et le niveau de l'invalidité causée par certains troubles mentaux. Il n'y a pas non plus d'information sur les personnes qui ont des besoins particuliers, comme celles atteintes de troubles psychotiques, dont la schizophrénie. Le personnel du ministère nous a informés qu'un sondage semblable à celui de 1991 était en voie de réalisation et que les résultats devaient être diffusés en 2003.

Dans *Franchir les étapes*, le ministère disait ceci : « Les clientes et clients et les membres de leur famille et de leur entourage immédiat pourront s'adresser à un seul bureau pour se renseigner sur les services de santé mentale disponibles et la façon d'y accéder. » En 2001, le ministère a affecté des fonds au programme DART (Drogue et alcool – Répertoire des traitements) de l'Ontario pour qu'il établisse un répertoire provincial des services de santé mentale disponibles ainsi qu'une ligne d'information. DART est un service d'information et de référence disponible à la grandeur de la province et destiné aux fournisseurs de services et aux membres du public, y compris les toxicomanes et leurs parents ou amis. En mai 2002, DART a présenté une proposition au ministère pour qu'il finance l'élaboration et la mise en oeuvre d'un répertoire des services de santé mentale. Selon la proposition, le répertoire appuierait la mise en place de deux mécanismes prévus dans *Franchir les étapes* : un accès rationalisé aux services pour les clients et leurs familles, et un partage clair des responsabilités en matière de gestion du système et de prestation des services. Lorsque nous avons terminé nos travaux de vérification sur place, le ministère n'avait pas encore décidé s'il allait donner suite à cette initiative.

Recommandation

Pour assurer un accès opportun et équitable aux services, le ministère doit :

- **examiner la possibilité de coordonner davantage l'accès aux services, notamment en établissant des critères d'admission et d'évaluation communs;**
- **obtenir et analyser les listes et les périodes d'attente globales afin d'aider à déterminer les types de services requis;**
- **s'assurer que le public peut facilement obtenir les renseignements voulus sur les services de santé mentale communautaires et sur la façon d'y accéder.**

Réponse du ministère

En février 2002, le ministère a diffusé un guide d'élaboration des recommandations sur la rationalisation de l'accès aux services de santé mentale. Ce document expose les quatre grands volets de la rationalisation de l'accès aux services de santé mentale, ainsi que les objectifs, les principaux facteurs à prendre en considération et les résultats liés à chaque volet. Il s'agit de centraliser les fonctions d'information et de référence; de faciliter l'accès aux services de consultation offerts par des psychiatres; de réduire au minimum le nombre d'évaluations; et de réduire le nombre de points d'accès aux services de santé mentale. Les groupes d'étude sur la mise en oeuvre de la réforme des services de santé mentale et autres intervenants doivent utiliser le guide pour formuler des recommandations en vue de rationaliser l'accès aux services de santé mentale. Les recommandations finales doivent être présentées en décembre 2002.

Les listes d'attente devraient être axées sur les clients et partagées entre les organismes de services de santé mentale communautaires. Le ministère a proposé un système de liens entre les clients qui permettra aux organismes de santé mentale communautaires de partager leurs listes d'attente.

Au niveau du ministère, les statistiques sur les périodes d'attente devraient être agrégées de manière à produire des données sur les types et la demande de services et à permettre une gestion stratégique des listes d'attente. Cet élément d'information sera ajouté au système proposé d'information de gestion sur les services de santé mentale communautaires.

Le ministère a appuyé les travaux de planification en vue de l'élaboration d'un système d'information provincial sur les services de santé mentale, fondé sur le répertoire DART. Des mesures ont été prises afin de solliciter des fonds en vue de l'établissement de ce réseau d'information.

SYSTÈMES D'INFORMATION

Pour pouvoir coordonner et améliorer les soins et les services, les organismes de santé mentale communautaires ont besoin d'informations exactes et à jour sur leurs clients. Ces informations leur permettent de répondre avec promptitude et de manière appropriée aux besoins de chaque client. Le ministère a également besoin de renseignements pertinents pour assurer un suivi efficace du rendement des programmes et du système de santé mentale dans son ensemble et évaluer l'impact de la réforme.

Les personnes atteintes d'une maladie mentale grave ont souvent besoin d'une vaste gamme de services (évaluation, traitement, logement avec services de soutien, assistance professionnelle, etc.). Ces services sont souvent fournis par différents organismes de santé

procéder à des examens continus afin de s'adapter à l'évolution des besoins et d'assurer la gamme de services requis pour répondre aux besoins des clients. On omettait toutefois de recommander le niveau de services requis pour répondre aux besoins et d'évaluer les besoins des personnes ayant des problèmes de santé mentale qui n'utilisaient pas le système. Le ministère nous a informés qu'il était en train d'analyser les résultats des projets.

Les plus récentes données dont dispose le ministère sur la prévalence des troubles mentaux sont tirées du *1990/91 Mental Health Supplement to the Ontario Health Survey*. Bien que ce sondage ait permis de recueillir de précieux renseignements, il y a peu d'information disponible sur les personnes atteintes d'une maladie mentale grave et sur la gravité et le niveau de l'invalidité causée par certains troubles mentaux. Il n'y a pas non plus d'information sur les personnes qui ont des besoins particuliers, comme celles atteintes de troubles psychotiques, dont la schizophrénie. Le personnel du ministère nous a informés qu'un sondage semblable à celui de 1991 était en voie de réalisation et que les résultats devaient être diffusés en 2003.

Dans *Franchir les étapes*, le ministère disait ceci : « Les clientes et clients et les membres de leur famille et de leur entourage immédiat pourront s'adresser à un seul bureau pour se renseigner sur les services de santé mentale disponibles et la façon d'y accéder. » En 2001, le ministère a affecté des fonds au programme DART (Drogue et alcool – Répertoire des traitements) de l'Ontario pour qu'il établisse un répertoire provincial des services de santé mentale disponibles ainsi qu'une ligne d'information. DART est un service d'information et de référence disponible à la grandeur de la province et destiné aux fournisseurs de services et aux membres du public, y compris les toxicomanes et leurs parents ou amis. En mai 2002, DART a présenté une proposition au ministère pour qu'il finance l'élaboration et la mise en oeuvre d'un répertoire des services de santé mentale. Selon la proposition, le répertoire appuierait la mise en place de deux mécanismes prévus dans *Franchir les étapes* : un accès rationalisé aux services pour les clients et leurs familles, et un partage clair des responsabilités en matière de gestion du système et de prestation des services. Lorsque nous avons terminé nos travaux de vérification sur place, le ministère n'avait pas encore décidé s'il allait donner suite à cette initiative.

Recommandation

Pour assurer un accès opportun et équitable aux services, le ministère doit :

- **examiner la possibilité de coordonner davantage l'accès aux services, notamment en établissant des critères d'admission et d'évaluation communs;**
- **obtenir et analyser les listes et les périodes d'attente globales afin d'aider à déterminer les types de services requis;**
- **s'assurer que le public peut facilement obtenir les renseignements voulus sur les services de santé mentale communautaires et sur la façon d'y accéder.**

Réponse du ministère

En février 2002, le ministère a diffusé un guide d'élaboration des recommandations sur la rationalisation de l'accès aux services de santé mentale. Ce document expose les quatre grands volets de la rationalisation de l'accès aux services de santé mentale, ainsi que les objectifs, les principaux facteurs à prendre en considération et les résultats liés à chaque volet. Il s'agit de centraliser les fonctions d'information et de référence; de faciliter l'accès aux services de consultation offerts par des psychiatres; de réduire au minimum le nombre d'évaluations; et de réduire le nombre de points d'accès aux services de santé mentale. Les groupes d'étude sur la mise en oeuvre de la réforme des services de santé mentale et autres intervenants doivent utiliser le guide pour formuler des recommandations en vue de rationaliser l'accès aux services de santé mentale. Les recommandations finales doivent être présentées en décembre 2002.

Les listes d'attente devraient être axées sur les clients et partagées entre les organismes de services de santé mentale communautaires. Le ministère a proposé un système de liens entre les clients qui permettra aux organismes de santé mentale communautaires de partager leurs listes d'attente.

Au niveau du ministère, les statistiques sur les périodes d'attente devraient être agrégées de manière à produire des données sur les types et la demande de services et à permettre une gestion stratégique des listes d'attente. Cet élément d'information sera ajouté au système proposé d'information de gestion sur les services de santé mentale communautaires.

Le ministère a appuyé les travaux de planification en vue de l'élaboration d'un système d'information provincial sur les services de santé mentale, fondé sur le répertoire DART. Des mesures ont été prises afin de solliciter des fonds en vue de l'établissement de ce réseau d'information.

SYSTÈMES D'INFORMATION

Pour pouvoir coordonner et améliorer les soins et les services, les organismes de santé mentale communautaires ont besoin d'informations exactes et à jour sur leurs clients. Ces informations leur permettent de répondre avec promptitude et de manière appropriée aux besoins de chaque client. Le ministère a également besoin de renseignements pertinents pour assurer un suivi efficace du rendement des programmes et du système de santé mentale dans son ensemble et évaluer l'impact de la réforme.

Les personnes atteintes d'une maladie mentale grave ont souvent besoin d'une vaste gamme de services (évaluation, traitement, logement avec services de soutien, assistance professionnelle, etc.). Ces services sont souvent fournis par différents organismes de santé

mentale communautaires, ce qui peut entraîner une répétition des informations aux consommateurs et un manque de coordination entre les services locaux. Les personnes ayant des problèmes de mémoire ou de raisonnement sont plus aptes à ne pas rester en contact avec les organismes compétents. La coordination des services de santé mentale aide à s'assurer que les gens reçoivent les services dont ils ont besoin.

Nous avons noté que d'autres administrations tiennent des dossiers clients électroniques qui intègrent l'information tirée de diverses sources. Le National Health Service de Grande-Bretagne, par exemple, dispose d'un dossier électronique intégré sur la santé mentale. D'autres administrations s'emploient à mettre au point des systèmes d'information visant à répondre aux besoins en information des multiples utilisateurs, dont les organismes communautaires, le gouvernement ainsi que les personnes atteintes de troubles mentaux et leurs familles. Ces systèmes sont également conçus de manière à garantir la confidentialité et la sécurité des informations sur la santé mentale.

Ces systèmes s'articulent autour d'un fichier de données communes, qui permet aux différents fournisseurs de services de recueillir et d'échanger des informations, notamment en ce qui concerne le type et le volume de services, les prestataires, les bénéficiaires et les résultats. L'établissement d'un fichier de données communes nécessite des définitions précises et uniformes des services fournis par des organismes de santé mentale communautaires, lesquelles permettent une comparaison significative des coûts et des résultats des services entre les différents programmes.

Dans notre Rapport annuel 1987, nous signalions que le ministère ne disposait pas de l'information nécessaire pour planifier et évaluer les activités des programmes de santé mentale communautaires. En réponse à une recommandation connexe figurant dans notre Rapport annuel 1997, le ministère a indiqué qu'il établirait un fichier de données communes sur la santé mentale. Quinze ans après avoir soulevé la question pour la première fois, nous avons constaté que l'Ontario n'avait pas encore de système intégré d'information sur les clients. Il n'y a pas non plus d'ententes globales permettant de déterminer qui peut avoir accès à l'information sur les clients et dans quelles circonstances. Dans bien des cas, la plupart des informations sont encore consignées sur papier. Sauf dans le cas des équipes communautaires de traitement actif, qui sont examinées plus loin dans ce rapport, le ministère n'a pas encore défini les services de manière à pouvoir comparer les programmes. Nous avons également été informés que le ministère avait établi un fichier de données communes, mais que sa mise en oeuvre avait été retardée.

Beaucoup de personnes atteintes de troubles mentaux graves sont traitées non seulement par divers organismes de soins de santé mais aussi par des organismes de santé mentale communautaires. Pour coordonner l'information provenant de tous ces prestataires de services, de nombreuses administrations utilisent des identificateurs-clients uniques dans le cadre de leurs systèmes d'information sur la santé mentale. L'identificateur-client unique permet aux organismes d'accéder aux données essentielles sur leurs clients tout en protégeant la vie privée et la confidentialité. Un identificateur-client unique permet aussi d'apparier les renseignements sur une personne stockés dans un système d'information

donné à ceux stockés dans un autre système à des fins d'évaluation et de planification. Par exemple, l'information sur les personnes traitées par des organismes de santé mentale qui reçoivent d'autres services médicaux ou qui ont des démêlés avec le système de justice aiderait le ministère à déterminer l'efficacité et la nécessité des programmes de santé mentale.

Au moment de notre vérification, le ministère était en train d'établir des mesures du rendement pour les services de santé mentale. Un système d'information efficace sur la santé mentale intégrerait l'information requise pour ces mesures du rendement et, au niveau communautaire, fournirait des données pour aider à réduire les doubles emplois au minimum et à maximiser l'efficience.

Recommandation

Pour mieux appuyer la prestation et la coordination des services communautaires de santé mentale, le ministère doit concevoir, mettre en oeuvre et utiliser de façon appropriée un système d'information sur la santé mentale qui saisit les données pertinentes sur les services et les clients.

Réponse du ministère

L'élaboration d'un ensemble de données communes sur la santé mentale est presque terminée. Après consultation et mise en oeuvre, le ministère disposera de données essentielles mais cohérentes sur la définition des services, le nombre de clients, ainsi que les types et la quantité de services reçus par les clients.

Le ministère est en train d'élaborer un projet de système de liens entre les clients. Ce système vise à assurer l'intégration et la coordination des services communautaires de santé mentale de manière à ce que seuls les services les plus appropriés soient fournis, dans l'intérêt des clients et d'une utilisation optimale des ressources communautaires.

LOGEMENT

Les diverses initiatives de réforme proposées par le ministère reconnaissent généralement qu'avec des services de soutien appropriés, la plupart des personnes atteintes de troubles mentaux graves peuvent vivre dans la collectivité. Les travaux de recherche indiquent que les besoins et préférences en matière de logement des personnes atteintes d'une maladie mentale grave varient considérablement. Il faut donc différents types de logements pour répondre aux besoins de ces personnes. Les options de logement financés par le ministère comprennent :

- le logement dans le cadre de l'Initiative d'aide aux sans-abri atteints de troubles mentaux;

donné à ceux stockés dans un autre système à des fins d'évaluation et de planification. Par exemple, l'information sur les personnes traitées par des organismes de santé mentale qui reçoivent d'autres services médicaux ou qui ont des démêlés avec le système de justice aiderait le ministère à déterminer l'efficacité et la nécessité des programmes de santé mentale.

Au moment de notre vérification, le ministère était en train d'établir des mesures du rendement pour les services de santé mentale. Un système d'information efficace sur la santé mentale intégrerait l'information requise pour ces mesures du rendement et, au niveau communautaire, fournirait des données pour aider à réduire les doubles emplois au minimum et à maximiser l'efficience.

Recommandation

Pour mieux appuyer la prestation et la coordination des services communautaires de santé mentale, le ministère doit concevoir, mettre en oeuvre et utiliser de façon appropriée un système d'information sur la santé mentale qui saisit les données pertinentes sur les services et les clients.

Réponse du ministère

L'élaboration d'un ensemble de données communes sur la santé mentale est presque terminée. Après consultation et mise en oeuvre, le ministère disposera de données essentielles mais cohérentes sur la définition des services, le nombre de clients, ainsi que les types et la quantité de services reçus par les clients.

Le ministère est en train d'élaborer un projet de système de liens entre les clients. Ce système vise à assurer l'intégration et la coordination des services communautaires de santé mentale de manière à ce que seuls les services les plus appropriés soient fournis, dans l'intérêt des clients et d'une utilisation optimale des ressources communautaires.

LOGEMENT

Les diverses initiatives de réforme proposées par le ministère reconnaissent généralement qu'avec des services de soutien appropriés, la plupart des personnes atteintes de troubles mentaux graves peuvent vivre dans la collectivité. Les travaux de recherche indiquent que les besoins et préférences en matière de logement des personnes atteintes d'une maladie mentale grave varient considérablement. Il faut donc différents types de logements pour répondre aux besoins de ces personnes. Les options de logement financés par le ministère comprennent :

- le logement dans le cadre de l'Initiative d'aide aux sans-abri atteints de troubles mentaux;

- le logement avec services de soutien;
- les foyers de soins spéciaux;
- les foyers agréés;
- Habitat Services.

Besoins en logement

Dans *Franchir les étapes* (1999), le ministère favorise l'élaboration d'un cadre d'action concernant le logement des personnes ayant une maladie mentale. Il cherche notamment à accroître la disponibilité et l'attribution d'un plus grand choix de logements conformes aux désirs des personnes ayant une maladie mentale grave et à offrir des services de soutien adaptés à leurs besoins.

Dans notre Rapport annuel 1987, nous mentionnions le manque de logements abordables de qualité pour les personnes sortant d'un hôpital psychiatrique et notions qu'il s'agissait là d'une cause majeure de rechute et de réadmission en établissement. Durant cette vérification, nous avons découvert que le ministère n'avait pas encore déterminé le nombre ou le type de logements requis pour répondre aux besoins des personnes atteintes de troubles mentaux graves. Pour compliquer les choses, le ministère n'avait pas d'information panprovinciale à jour sur le nombre de personnes atteintes de troubles mentaux graves qui étaient sans abri ou mal logées. Cependant, en 2001, le ministère a demandé aux conseils régionaux de santé de réaliser des études locales sur le logement des personnes atteintes d'une maladie mentale grave. Ces études sont censées produire des données factuelles mais sans recommandations précises. Le ministère s'attend toutefois à obtenir des données additionnelles sur la nécessité de fournir des logements avec services de soutien aux personnes atteintes d'une maladie mentale grave.

Selon une enquête réalisée par la Société canadienne d'hypothèques et de logement en 2001, trois grands centres urbains de l'Ontario affichent des taux d'inoccupation des logements locatifs inférieurs à 1,5 %. Il y avait également de très longues listes d'attente pour les logements sociaux dans certaines régions de la province. Le personnel du ministère nous a informés qu'en conséquence des très longues listes d'attente pour les logements avec services de soutien financés par le ministère, certaines personnes atteintes de troubles mentaux graves risquaient de se retrouver dans des logements insalubres ou dans un milieu hautement structuré ne leur convenant pas.

Le Programme de foyers destinés aux personnes ayant des besoins particuliers est une initiative instaurée par le gouvernement pour regrouper les foyers de soins spéciaux, les foyers agréés et les pensions Habitat Services du ministère de la Santé et des Soins de longue durée avec les foyers du ministère des Services sociaux et communautaires. Cette initiative vise à améliorer les soins dispensés aux personnes ayant des besoins spéciaux en établissant des niveaux de financement communs et des normes cohérentes, notamment en ce qui concerne la dotation en personnel, le contrôle des drogues, la nutrition, la

propreté et certaines formes d'aide. Bien que cette initiative soit encourageante, cela fait déjà 15 ans que nous avons soulevé pour la première fois les problèmes de logement des personnes atteintes d'une maladie mentale grave.

Recommandation

Pour aider à régler un problème de longue date en fournissant des logements abordables répondant aux besoins des personnes atteintes de troubles mentaux graves, le ministère doit :

- **évaluer le nombre et le type de logements requis dans différentes régions de la province et déterminer si les logements financés par le ministère répondent aux besoins des personnes déjà logées;**
- **prendre des mesures appropriées pour répondre aux besoins cernés.**

Réponse du ministère

En 2001, les conseils régionaux de santé (CRS) ont réalisé, pour le compte du ministère, des études locales sur le logement des personnes atteintes de troubles mentaux graves. Les CRS ont consulté les principaux intervenants, particulièrement les bénéficiaires des services de santé mentale, leurs familles, les organismes de services de santé mentale et les fournisseurs de logements. Les consultations ont permis d'évaluer le stock actuel de logements destinés aux malades mentaux ainsi que les services de soutien connexes.

Les intervenants consultés ont également recommandé des façons d'améliorer les logements avec services de soutien destinés aux malades mentaux. Les résultats des travaux ont été communiqués aux groupes d'étude sur la mise en oeuvre de la réforme des services de santé mentale afin de les aider à élaborer des plans locaux de logement pour cette population cible.

Le ministère se basera sur les plans de logement recommandés par les groupes d'étude pour mettre en avant des stratégies de logement appropriées dans le cadre du cycle de planification des activités.

On pourra établir des mesures d'impact permettant de déterminer si les logements répondent aux besoins grâce à la trousse d'outils de réadaptation psychosociale lorsque celle-ci sera pleinement mise en oeuvre par le biais d'un système d'information.

propreté et certaines formes d'aide. Bien que cette initiative soit encourageante, cela fait déjà 15 ans que nous avons soulevé pour la première fois les problèmes de logement des personnes atteintes d'une maladie mentale grave.

Recommandation

Pour aider à régler un problème de longue date en fournissant des logements abordables répondant aux besoins des personnes atteintes de troubles mentaux graves, le ministère doit :

- **évaluer le nombre et le type de logements requis dans différentes régions de la province et déterminer si les logements financés par le ministère répondent aux besoins des personnes déjà logées;**
- **prendre des mesures appropriées pour répondre aux besoins cernés.**

Réponse du ministère

En 2001, les conseils régionaux de santé (CRS) ont réalisé, pour le compte du ministère, des études locales sur le logement des personnes atteintes de troubles mentaux graves. Les CRS ont consulté les principaux intervenants, particulièrement les bénéficiaires des services de santé mentale, leurs familles, les organismes de services de santé mentale et les fournisseurs de logements. Les consultations ont permis d'évaluer le stock actuel de logements destinés aux malades mentaux ainsi que les services de soutien connexes.

Les intervenants consultés ont également recommandé des façons d'améliorer les logements avec services de soutien destinés aux malades mentaux. Les résultats des travaux ont été communiqués aux groupes d'étude sur la mise en oeuvre de la réforme des services de santé mentale afin de les aider à élaborer des plans locaux de logement pour cette population cible.

Le ministère se basera sur les plans de logement recommandés par les groupes d'étude pour mettre en avant des stratégies de logement appropriées dans le cadre du cycle de planification des activités.

On pourra établir des mesures d'impact permettant de déterminer si les logements répondent aux besoins grâce à la trousse d'outils de réadaptation psychosociale lorsque celle-ci sera pleinement mise en oeuvre par le biais d'un système d'information.

Initiative d'aide aux sans-abri atteints de troubles mentaux

D'après le *Rapport du Groupe de travail provincial sur les sans-abri* (1998), certains estiment qu'un tiers des sans-abri souffrent d'une maladie mentale grave. En mars 1999, le ministère a annoncé une stratégie provinciale d'aide aux sans-abri prévoyant des logements et des services de soutien à l'intention des personnes ayant une maladie mentale grave. La phase I de l'Initiative d'aide aux sans-abri atteints de troubles mentaux prévoyait l'aménagement, à Toronto, Hamilton et Ottawa, d'environ 1 000 logements avec services de soutien pour les personnes atteintes d'une maladie mentale grave. La phase II de l'initiative, annoncée en novembre 2000, devait créer au moins 2 600 autres logements avec services de soutien partout dans la province pour les personnes atteintes de troubles mentaux graves qui sont sans abri ou qui risquent de le devenir. Les logements de la phase II devaient être créés sur une période de deux ans.

Lors des deux phases, le ministère a octroyé des fonds à des organismes sans but lucratif pour que ceux-ci acquièrent les logements requis en signant des contrats de location avec des propriétaires, puis en sous-louant les logements à des membres du groupe cible. Dans les régions où les taux d'inoccupation étaient faibles et où il y avait peu de logements locatifs abordables, le ministère a fourni des fonds aux organismes pour qu'ils achètent des immeubles et qu'ils les rénovent au besoin. Selon l'information du ministère, en mars 2002, on avait acquis à peu près 950 logements durant la phase I de l'initiative et 970 logements durant la phase II, dont 80 % étaient loués et 20 % avaient été achetés.

Nous avons été informés que des accords de paiements de transfert seraient utilisés pour établir les rapports de responsabilisation entre le ministère et les organismes fournissant les services de soutien.

Dans le cas des logements loués, le ministère fixe les loyers payés par les locataires et verse à l'organisme la différence entre le loyer perçu et le taux de location, tandis que les organismes lui fournissent des données sur les taux d'occupation. Dans le cas des immeubles achetés, au moment de notre vérification, le loyer était établi par les organismes. Ce loyer est censé couvrir les frais d'exploitation de l'immeuble. Le ministère n'oblige pas les organismes qui ont acheté des immeubles à fournir des informations sur le nombre de logements occupés par des personnes atteintes de troubles mentaux graves. Il ne semble pas non plus que le ministère examine les loyers exigés.

Ayant étudié un échantillon des immeubles achetés durant la phase II, nous avons découvert qu'au moment de l'achat, certains d'entre eux étaient déjà loués à des locataires visés par la *Loi sur la protection des locataires*. Les cadres du ministère ont indiqué que ces locataires finiraient par partir et que les logements seraient alors mis à la disposition des personnes atteintes de troubles mentaux graves. Entre-temps, les organismes perçoivent les loyers auprès des locataires actuels. Ainsi, bien que le ministère ait versé des fonds à des organismes pour qu'ils achètent ces immeubles, il ne sait pas quand ceux-ci serviront à loger des personnes atteintes de troubles mentaux graves. À notre demande, le personnel

du ministère s'est renseigné sur les immeubles achetés lors de la phase II et a découvert qu'environ 90 logements étaient encore occupés par les locataires originaux et ne pouvaient donc pas servir à loger des personnes ayant une maladie mentale grave.

Pour déterminer si la phase I de l'Initiative d'aide aux sans-abri atteints de troubles mentaux avait atteint ses objectifs, le ministère a sondé les fournisseurs de logements de la phase I pour la période allant du 1er avril 2000 au 31 mars 2001. Ce sondage lui a permis de recueillir diverses données, dont un profil des personnes logées, selon lequel ces personnes souffraient d'une maladie mentale grave et étaient sans abri ou risquaient de le devenir. Le ministère n'a toutefois pas vérifié si les données étaient exactes. Les organismes de la phase I que nous avons visités ont confirmé que les personnes logées dans des installations financées dans le cadre de la phase I de l'Initiative étaient sans abri ou risquaient de le devenir. Ils ont toutefois précisé qu'un diagnostic de maladie mentale grave n'était pas requis pour déterminer l'admissibilité au logement, car cette information n'était pas disponible au moment de l'évaluation.

Le ministère finance également une évaluation bisannuelle de la phase I afin de déterminer si certains résultats ont été obtenus pour les personnes logées ainsi que l'impact de l'initiative sur l'utilisation des abris d'urgence, des hôpitaux et des services de psychiatrie légale. Un rapport final doit être présenté d'ici le 31 mars 2003.

Recommandation

Pour s'assurer que l'Initiative d'aide aux sans-abri atteints de troubles mentaux répond aux objectifs en fournissant des logements avec services de soutien aux personnes atteintes de troubles mentaux graves, le ministère doit :

- **établir une procédure formelle de collecte des données sur l'occupation des logements achetés avec l'aide du ministère;**
- **conclure des ententes de responsabilisation avec tous les organismes;**
- **financer uniquement les immeubles qui peuvent servir à loger les personnes atteintes de troubles mentaux graves et à leur offrir des services de soutien.**

Réponse du ministère

Le ministère oblige maintenant les organismes qui ont acheté des immeubles à remplir un formulaire de fin d'exercice sur les taux mensuels d'occupation et d'inoccupation.

Des contrats de sûreté soulignant les responsabilités relatives aux immeubles achetés seront signés pour tous les immeubles achetés.

Le ministère s'apprête à signer avec les organismes des conventions relatives aux services de soutien fournis dans les immeubles achetés.

Tous les immeubles serviront à loger et à offrir des services de soutien aux personnes souffrant de troubles mentaux graves. Dans le cas des immeubles déjà occupés, cela prendra un certain temps.

du ministère s'est renseigné sur les immeubles achetés lors de la phase II et a découvert qu'environ 90 logements étaient encore occupés par les locataires originaux et ne pouvaient donc pas servir à loger des personnes ayant une maladie mentale grave.

Pour déterminer si la phase I de l'Initiative d'aide aux sans-abri atteints de troubles mentaux avait atteint ses objectifs, le ministère a sondé les fournisseurs de logements de la phase I pour la période allant du 1er avril 2000 au 31 mars 2001. Ce sondage lui a permis de recueillir diverses données, dont un profil des personnes logées, selon lequel ces personnes souffraient d'une maladie mentale grave et étaient sans abri ou risquaient de le devenir. Le ministère n'a toutefois pas vérifié si les données étaient exactes. Les organismes de la phase I que nous avons visités ont confirmé que les personnes logées dans des installations financées dans le cadre de la phase I de l'Initiative étaient sans abri ou risquaient de le devenir. Ils ont toutefois précisé qu'un diagnostic de maladie mentale grave n'était pas requis pour déterminer l'admissibilité au logement, car cette information n'était pas disponible au moment de l'évaluation.

Le ministère finance également une évaluation bisannuelle de la phase I afin de déterminer si certains résultats ont été obtenus pour les personnes logées ainsi que l'impact de l'initiative sur l'utilisation des abris d'urgence, des hôpitaux et des services de psychiatrie légale. Un rapport final doit être présenté d'ici le 31 mars 2003.

Recommandation

Pour s'assurer que l'Initiative d'aide aux sans-abri atteints de troubles mentaux répond aux objectifs en fournissant des logements avec services de soutien aux personnes atteintes de troubles mentaux graves, le ministère doit :

- **établir une procédure formelle de collecte des données sur l'occupation des logements achetés avec l'aide du ministère;**
- **conclure des ententes de responsabilisation avec tous les organismes;**
- **financer uniquement les immeubles qui peuvent servir à loger les personnes atteintes de troubles mentaux graves et à leur offrir des services de soutien.**

Réponse du ministère

Le ministère oblige maintenant les organismes qui ont acheté des immeubles à remplir un formulaire de fin d'exercice sur les taux mensuels d'occupation et d'inoccupation.

Des contrats de sûreté soulignant les responsabilités relatives aux immeubles achetés seront signés pour tous les immeubles achetés.

Le ministère s'apprête à signer avec les organismes des conventions relatives aux services de soutien fournis dans les immeubles achetés.

Tous les immeubles serviront à loger et à offrir des services de soutien aux personnes souffrant de troubles mentaux graves. Dans le cas des immeubles déjà occupés, cela prendra un certain temps.

Logement avec services de soutien

Les logements avec services de soutien sont des logements subventionnés sans but lucratif auxquels se greffent des services de soutien tels que la gestion des cas, la réadaptation sociale, les équipes communautaires de traitement actif et, dans une certaine mesure, les interventions en cas de crise. Le 1er avril 1999, la province a transféré les responsabilités rattachées à environ 3 100 logements avec services de soutien du ministère des Affaires municipales et du Logement au ministère de la Santé et des Soins de longue durée. Les dépenses liées à ces logements étaient budgétées à 26,5 millions de dollars pour 2001-2002. Environ 75 % des logements étaient destinés aux malades mentaux, tandis que le reste devait être occupé par des clients souffrant de toxicomanie ou demandant des soins de longue durée.

Les organismes chargés de fournir des logements avec services de soutien devaient généralement conclure avec le ministère des contrats d'exploitation stipulant les responsabilités respectives des organismes et du ministère. La direction du ministère nous a informés que, bien que certains projets de logement avec services de soutien ne soient pas couverts par des contrats d'exploitation, les futurs travaux de planification pour tout le stock de logements avec services de soutien incluraient un examen des contrats d'exploitation ainsi qu'une réforme et une consolidation possibles des programmes de logement.

Depuis 1993, les services de santé mentale accordent la priorité aux personnes atteintes de troubles mentaux graves. Or, au moment de notre vérification, le ministère n'avait pas d'information globale sur les personnes occupant des logements avec services de soutien ni sur le nombre de logements réservés aux personnes atteintes d'une maladie mentale grave. Sans cette information, le ministère est incapable de déterminer dans quelle mesure les logements actuels répondent aux besoins du groupe cible.

Après avoir examiné un échantillon de contrats couvrant plus de 500 logements avec services de soutien, nous avons constaté que seulement 10 % des logements étaient effectivement réservés aux personnes souffrant de troubles mentaux graves. De nombreux logements étaient destinés aux personnes ayant des besoins spéciaux, y compris celles atteintes d'une maladie mentale grave et d'autres personnes dont les besoins ne sont pas associés aux troubles mentaux. D'après le personnel du ministère, la plupart des logements avec services de soutien ont été créés avant que les personnes atteintes de troubles mentaux graves ne se voient accorder la priorité pour les services communautaires de santé mentale. Toutefois, rien n'oblige les organismes à donner la priorité aux personnes souffrant d'une maladie mentale grave lorsque des logements se libèrent.

Avant le transfert des logements au ministère de la Santé et des Soins de longue durée, le ministère des Affaires municipales et du Logement a effectué des examens opérationnels afin de vérifier la conformité des fournisseurs de logements aux exigences financières et opérationnelles des contrats d'exploitation. Il devait notamment déterminer si les logements étaient offerts aux bonnes personnes. Nous avons été informés que le ministère

avait commencé ses examens durant l'été 2002. Les services de soutien faisant partie intégrante des logements, il serait avantageux d'examiner en même temps les services fournis.

Recommandation

Pour aider à s'assurer que les logements avec services de soutien sont réservés aux personnes ayant une maladie mentale grave et à évaluer les logements additionnels nécessaires, le ministère doit :

- **déterminer dans quelle mesure les logements existants répondent aux besoins des personnes souffrant d'une maladie mentale grave;**
- **s'assurer que la priorité est accordée à ces personnes.**

Réponse du ministère

Le ministère examinera le ciblage du groupe client et prévoit de l'inclure dans le processus d'examen opérationnel pour les projets de santé mentale. Les bureaux régionaux intégreront cette activité à leur examen des budgets annuels.

L'élaboration du fichier de données communes sur la santé mentale est presque terminée. Ce fichier contiendra des données de référence et des données à jour sur les conditions de logement et les types de résidence des clients des services de santé mentale. Ces données permettront de s'assurer que les fournisseurs de logements avec services de soutien accordent la priorité aux personnes atteintes d'une maladie mentale grave.

Programme des foyers de soins spéciaux

Le Programme des foyers de soins spéciaux, établi en 1964 en vertu de la *Loi sur les foyers de soins spéciaux*, offre des logements dans des résidences privées avec supervision constante et aide à la vie quotidienne. En mars 2002, il y avait 157 foyers qui, durant l'exercice 2001-2002, ont accueilli quelque 1 800 personnes à un coût estimatif de 28,6 millions de dollars. Les hôpitaux psychiatriques que la province administre ou dont elle s'est départie sont chargés des placements dans les foyers de soins spéciaux.

Le permis des foyers de soins spéciaux est renouvelé chaque année en vertu de la *Loi sur les foyers de soins spéciaux* et de ses règlements. Des inspections sont effectuées par le personnel des hôpitaux psychiatriques, qui placent les clients dans les foyers, de même que par le service d'incendie et le bureau de santé publique locaux. Tous les rapports sont transmis au ministère. Nous avons étudié un échantillon de dossiers ministériels et constaté que le ministère recevait souvent en retard les rapports d'inspection annuelle des foyers de soins spéciaux.

avait commencé ses examens durant l'été 2002. Les services de soutien faisant partie intégrante des logements, il serait avantageux d'examiner en même temps les services fournis.

Recommandation

Pour aider à s'assurer que les logements avec services de soutien sont réservés aux personnes ayant une maladie mentale grave et à évaluer les logements additionnels nécessaires, le ministère doit :

- **déterminer dans quelle mesure les logements existants répondent aux besoins des personnes souffrant d'une maladie mentale grave;**
- **s'assurer que la priorité est accordée à ces personnes.**

Réponse du ministère

Le ministère examinera le ciblage du groupe client et prévoit de l'inclure dans le processus d'examen opérationnel pour les projets de santé mentale. Les bureaux régionaux intégreront cette activité à leur examen des budgets annuels.

L'élaboration du fichier de données communes sur la santé mentale est presque terminée. Ce fichier contiendra des données de référence et des données à jour sur les conditions de logement et les types de résidence des clients des services de santé mentale. Ces données permettront de s'assurer que les fournisseurs de logements avec services de soutien accordent la priorité aux personnes atteintes d'une maladie mentale grave.

Programme des foyers de soins spéciaux

Le Programme des foyers de soins spéciaux, établi en 1964 en vertu de la *Loi sur les foyers de soins spéciaux*, offre des logements dans des résidences privées avec supervision constante et aide à la vie quotidienne. En mars 2002, il y avait 157 foyers qui, durant l'exercice 2001-2002, ont accueilli quelque 1 800 personnes à un coût estimatif de 28,6 millions de dollars. Les hôpitaux psychiatriques que la province administre ou dont elle s'est départie sont chargés des placements dans les foyers de soins spéciaux.

Le permis des foyers de soins spéciaux est renouvelé chaque année en vertu de la *Loi sur les foyers de soins spéciaux* et de ses règlements. Des inspections sont effectuées par le personnel des hôpitaux psychiatriques, qui placent les clients dans les foyers, de même que par le service d'incendie et le bureau de santé publique locaux. Tous les rapports sont transmis au ministère. Nous avons étudié un échantillon de dossiers ministériels et constaté que le ministère recevait souvent en retard les rapports d'inspection annuelle des foyers de soins spéciaux.

Bien que la *Loi sur les foyers de soins spéciaux* ne précise pas de normes de qualité pour le soin des pensionnaires, les lignes directrices opérationnelles provisoires mises à jour par le ministère en juillet 2001 établissent les normes minimales de soins ainsi que les indicateurs particuliers à utiliser pour l'évaluation et le contrôle de ces normes. Nous avons été avisés que le personnel régional avait reçu une formation sur ces lignes directrices. Comme nous le notions dans notre Rapport annuel 1997, bien que l'inspection des foyers serve à vérifier leur respect des normes, la conformité n'est pas exigée pour le renouvellement des permis. La situation n'avait pas changé au moment de notre vérification.

Recommandation

Pour faire en sorte que les soins prodigués aux pensionnaires dans les foyers de soins spéciaux soient appropriés et de qualité égale dans toute la province, le ministère doit s'assurer :

- **que les foyers sont inspectés, que des mesures de suivi sont prises et que les irrégularités sont rectifiées en temps opportun;**
- **que le permis n'est renouvelé qu'en cas de conformité aux normes minimales de soins.**

Réponse du ministère

Les inspections annuelles des foyers de soins spéciaux ont lieu à l'automne. Elles ne sont toutefois pas coordonnées avec celles du service d'incendie et du bureau de santé publique. Les foyers ne reçoivent leur permis qu'après avoir subi toutes les inspections nécessaires. Beaucoup de foyers étant situés en région rurale, les inspections annuelles sont effectuées par des pompiers volontaires, ce qui pose souvent des problèmes de synchronisation. Par ailleurs, certains services d'incendie municipaux ne considèrent pas ces inspections comme faisant partie de leurs fonctions et sont peu enclins à les effectuer, particulièrement lorsqu'ils doivent le faire au moment prescrit par le programme.

Les rapports sur les foyers résidentiels préparés par le personnel sur le terrain et accompagnés par les rapports du service d'incendie et du bureau de santé publique sont présentés dans le cadre du processus annuel de renouvellement des permis. Par suite de la régionalisation du programme et de l'embauche des coordonnateurs régionaux, ces rapports sur les foyers résidentiels font maintenant l'objet d'une surveillance étroite. Lorsque cela s'avère nécessaire, les permis sont délivrés avec une notification écrite portant sur les points problématiques. Si les foyers n'y remédient pas, le ministère peut exercer d'autre options, notamment refuser de renouveler le permis. Ces foyers sont surveillés en attendant que les problèmes de non-conformité soient réglés. Les problèmes liés à la non-conformité de ces foyers sont suivis de près jusqu'à ce qu'ils soient réglés et des mesures sont prises pour cesser de faire affaire avec les foyers non disposés à atteindre les objectifs établis.

Bien que la *Loi sur les foyers de soins spéciaux* ne précise pas de normes de qualité pour le soin des pensionnaires, les lignes directrices opérationnelles provisoires mises à jour par le ministère en juillet 2001 établissent les normes minimales de soins ainsi que les indicateurs particuliers à utiliser pour l'évaluation et le contrôle de ces normes. Nous avons été avisés que le personnel régional avait reçu une formation sur ces lignes directrices. Comme nous le notions dans notre Rapport annuel 1997, bien que l'inspection des foyers serve à vérifier leur respect des normes, la conformité n'est pas exigée pour le renouvellement des permis. La situation n'avait pas changé au moment de notre vérification.

Recommandation

Pour faire en sorte que les soins prodigués aux pensionnaires dans les foyers de soins spéciaux soient appropriés et de qualité égale dans toute la province, le ministère doit s'assurer :

- **que les foyers sont inspectés, que des mesures de suivi sont prises et que les irrégularités sont rectifiées en temps opportun;**
- **que le permis n'est renouvelé qu'en cas de conformité aux normes minimales de soins.**

Réponse du ministère

Les inspections annuelles des foyers de soins spéciaux ont lieu à l'automne. Elles ne sont toutefois pas coordonnées avec celles du service d'incendie et du bureau de santé publique. Les foyers ne reçoivent leur permis qu'après avoir subi toutes les inspections nécessaires. Beaucoup de foyers étant situés en région rurale, les inspections annuelles sont effectuées par des pompiers volontaires, ce qui pose souvent des problèmes de synchronisation. Par ailleurs, certains services d'incendie municipaux ne considèrent pas ces inspections comme faisant partie de leurs fonctions et sont peu enclins à les effectuer, particulièrement lorsqu'ils doivent le faire au moment prescrit par le programme.

Les rapports sur les foyers résidentiels préparés par le personnel sur le terrain et accompagnés par les rapports du service d'incendie et du bureau de santé publique sont présentés dans le cadre du processus annuel de renouvellement des permis. Par suite de la régionalisation du programme et de l'embauche des coordonnateurs régionaux, ces rapports sur les foyers résidentiels font maintenant l'objet d'une surveillance étroite. Lorsque cela s'avère nécessaire, les permis sont délivrés avec une notification écrite portant sur les points problématiques. Si les foyers n'y remédient pas, le ministère peut exercer d'autre options, notamment refuser de renouveler le permis. Ces foyers sont surveillés en attendant que les problèmes de non-conformité soient réglés. Les problèmes liés à la non-conformité de ces foyers sont suivis de près jusqu'à ce qu'ils soient réglés et des mesures sont prises pour cesser de faire affaire avec les foyers non disposés à atteindre les objectifs établis.

PROGRAMMES D'INTERVENTION PRÉCOCE

Les programmes d'intervention précoce offrent des stratégies visant à limiter la durée d'une psychose et à prévenir les rechutes. Ces stratégies comprennent le recours à des médicaments antipsychotiques, la réadaptation psychosociale, le soutien familial et l'éducation. La liste des meilleures pratiques de la réforme des soins de santé mentale, établie par le Réseau de consultation fédéral/provincial/territorial sur la santé mentale, recommande d'ajouter des programmes d'intervention précoce au continuum de soins offerts dans le cadre de la réforme du système de santé mentale.

En 1999, le groupe de travail de l'Ontario sur l'intervention précoce en cas de psychose a été formé pour mettre sur pied un système efficace de traitement et de soutien en début de psychose. Le 31 janvier 2001, le groupe de travail a soumis une proposition détaillée sur la première étape de sa stratégie provinciale d'intervention précoce en cas de psychose. Au moment de notre vérification, on examinait la proposition dans le contexte du travail effectué par les groupes d'étude sur la mise en oeuvre de la réforme des services de santé mentale.

En 2001-2002, le ministère a octroyé des fonds à la Fondation ontarienne de la santé mentale pour que celle-ci entreprenne une étude descriptive de deux ans sur les personnes qui connaissent un premier épisode psychotique. L'étude porte sur quatre programmes d'intervention rapide en Ontario. Les résultats de l'étude doivent être diffusés au printemps 2003.

Nous assurerons le suivi des activités d'intervention rapide du ministère durant notre prochaine vérification des services communautaires de santé mentale.

ÉQUIPES COMMUNAUTAIRES DE TRAITEMENT ACTIF

Les équipes communautaires de traitement actif (ECTA) ont été mises sur pied il y a une trentaine d'années par des professionnels des soins de santé préoccupés par la réadmission continuelle des malades mentaux dans les hôpitaux psychiatriques. Les ECTA sont censées soigner, dans la collectivité, les personnes ayant des problèmes de santé mentale graves et persistants, notamment en leur offrant des services de traitement, de réadaptation et de soutien. Une équipe multidisciplinaire fournit des soins 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Les contacts avec les malades mentaux servis par l'équipe sont marqués par la souplesse et les clients ont accès aux services aussi longtemps qu'ils en ont besoin.

Les ECTA comprennent habituellement entre 10 et 12 professionnels à temps plein chargés de servir des personnes aux symptômes et aux déficiences graves, dont certaines pourraient hésiter à accéder aux services communautaires de santé mentale ou être hospitalisées. Le ratio employés/clients est donc peu élevé.

La première ECTA ontarienne a vu le jour en 1990. En 1998, le ministère a commencé à déployer des ECTA dans toute la province. En mars 2002, l'Ontario comptait une soixantaine d'ECTA, dont environ 45 étaient financées par les services communautaires de santé mentale et le reste, par des hôpitaux. En 2001-2002, les dépenses liées aux ECTA financées par les services communautaires de santé mentale s'élevaient à quelque 45 millions de dollars.

Équipes communautaires de traitement actif requises

Diverses études indiquent que les ECTA constituent un moyen efficace de soigner les personnes ayant de graves problèmes de santé mentale là où elles vivent, les clients ayant tendance à rester plus longtemps dans les programmes de traitement et à bénéficier d'un logement plus stable. Elles indiquent également que le ciblage des grands utilisateurs de soins en établissement peut entraîner des économies. Cependant, comme les ECTA coûtent cher, il est essentiel de cibler les personnes qui ont besoin de leurs services et d'exclure celles qui obtiendraient d'aussi bons résultats dans des programmes moins intensifs et moins coûteux.

Le ministère n'a pas déterminé le nombre d'équipes requises à l'échelle de la province et dans chaque région. Le nombre et la distribution des équipes dépendent de plusieurs facteurs, dont la disponibilité de services moins intensifs et moins coûteux. Le ministère a expliqué qu'il attendait les recommandations des groupes d'étude sur la mise en oeuvre de la réforme des services de santé mentale, qui pourraient avoir un impact sur le programme des équipes communautaires de traitement actif et sur d'autres services.

Des travaux de recherche révèlent que certains clients des ECTA peuvent être bien servis par des programmes moins intensifs et moins coûteux sans ressentir d'effets négatifs au fil des ans. Les normes du ministère applicables aux ECTA comprennent des critères d'autorisation de sortie basés sur l'amélioration du fonctionnement et l'affaiblissement graduel des besoins. Le ministère n'a toutefois pas déterminé comment structurer les services moins intensifs destinés aux anciens clients des ECTA. D'autres administrations ont mis en œuvre, pour les personnes ayant de graves problèmes de santé mentale, un système multiniveau qui offre des services moins intensifs.

Surveillance des équipes communautaires de traitement actif

En 1998, le ministère a adopté des normes pour ses ECTA. Ces normes concernent la structure et les fonctions des équipes ainsi que les critères d'admission et de sortie. Le ministère stipulait dans les ententes de service avec les ECTA que celles-ci devaient se conformer aux normes et prévoyait à l'origine de faire signer de telles ententes par la plupart des équipes avant le 31 mars 1999. Or, dans les trois régions que nous avons visitées, nous avons constaté que la plupart des ECTA n'avaient pas encore signé

d'ententes. Le personnel du ministère a indiqué qu'il prévoyait d'avoir conclu des ententes de services avec la plupart des ECTA vers le début de l'exercice 2002-2003.

Le ministère surveille le rendement des ECTA en examinant les plans de fonctionnement et, dans le cadre d'un processus semblable à l'accréditation, en vérifiant si les ECTA se conforment aux normes prescrites par l'Ontario et aux meilleures pratiques reconnues par les experts.

Le ministère n'a toutefois pas de système informatisé qui collecte systématiquement des données auprès des ECTA. En mars 2001, il a réalisé un sondage pilote sur le nombre de personnes servies par les ECTA, afin de déterminer si les équipes servaient la population cible. Malgré ses préoccupations relatives à la qualité des données recueillies, les résultats du sondage donnaient à penser que les ECTA servaient bel et bien le groupe visé. D'après ces résultats, le nombre moyen de clients par équipe variait entre 17 et 32 selon les régions, la moyenne provinciale globale étant de 30 clients par équipe. En règle générale, de 80 à 100 clients par équipe représentent une pleine charge de travail.

D'après le personnel du ministère, de nombreuses équipes étaient relativement nouvelles au moment du sondage de mars 2001 et un nouveau sondage réalisé au printemps 2002 devrait révéler que la plupart des équipes se rapprochent de leur pleine charge de travail. Le ministère a bon espoir que les équipes atteindront leur pleine capacité d'ici deux ou trois ans et attend les rapports et recommandations des groupes d'étude sur la mise en oeuvre de la réforme des services de santé mentale.

Recommandation

Pour assurer une utilisation efficiente, efficace et appropriée des équipes communautaires de traitement actif (ECTA), le ministère doit :

- **déterminer le nombre requis d'ECTA et leur distribution dans toute la province;**
- **surveiller les ECTA pour s'assurer qu'elles servent le groupe cible, c'est-à-dire les personnes atteintes de troubles mentaux graves et persistants;**
- **s'assurer que les personnes qui n'ont plus besoin des ECTA peuvent obtenir les services dont ils ont besoin.**

Réponse du ministère

Dans le cadre de leur mandat, les groupes d'étude sur la mise en oeuvre de la réforme des services de santé mentale recommanderont les futures priorités de financement pour les services communautaires, dont les ECTA. Les projets d'évaluation communautaires permettront au ministère d'obtenir des renseignements sur les besoins et les services requis. Une fois que tous les anciens et actuels hôpitaux psychiatriques provinciaux auront été évalués, le ministère disposera d'excellentes données de base

d'ententes. Le personnel du ministère a indiqué qu'il prévoyait d'avoir conclu des ententes de services avec la plupart des ECTA vers le début de l'exercice 2002-2003.

Le ministère surveille le rendement des ECTA en examinant les plans de fonctionnement et, dans le cadre d'un processus semblable à l'accréditation, en vérifiant si les ECTA se conforment aux normes prescrites par l'Ontario et aux meilleures pratiques reconnues par les experts.

Le ministère n'a toutefois pas de système informatisé qui collecte systématiquement des données auprès des ECTA. En mars 2001, il a réalisé un sondage pilote sur le nombre de personnes servies par les ECTA, afin de déterminer si les équipes servaient la population cible. Malgré ses préoccupations relatives à la qualité des données recueillies, les résultats du sondage donnaient à penser que les ECTA servaient bel et bien le groupe visé. D'après ces résultats, le nombre moyen de clients par équipe variait entre 17 et 32 selon les régions, la moyenne provinciale globale étant de 30 clients par équipe. En règle générale, de 80 à 100 clients par équipe représentent une pleine charge de travail.

D'après le personnel du ministère, de nombreuses équipes étaient relativement nouvelles au moment du sondage de mars 2001 et un nouveau sondage réalisé au printemps 2002 devrait révéler que la plupart des équipes se rapprochent de leur pleine charge de travail. Le ministère a bon espoir que les équipes atteindront leur pleine capacité d'ici deux ou trois ans et attend les rapports et recommandations des groupes d'étude sur la mise en oeuvre de la réforme des services de santé mentale.

Recommandation

Pour assurer une utilisation efficiente, efficace et appropriée des équipes communautaires de traitement actif (ECTA), le ministère doit :

- **déterminer le nombre requis d'ECTA et leur distribution dans toute la province;**
- **surveiller les ECTA pour s'assurer qu'elles servent le groupe cible, c'est-à-dire les personnes atteintes de troubles mentaux graves et persistants;**
- **s'assurer que les personnes qui n'ont plus besoin des ECTA peuvent obtenir les services dont ils ont besoin.**

Réponse du ministère

Dans le cadre de leur mandat, les groupes d'étude sur la mise en oeuvre de la réforme des services de santé mentale recommanderont les futures priorités de financement pour les services communautaires, dont les ECTA. Les projets d'évaluation communautaires permettront au ministère d'obtenir des renseignements sur les besoins et les services requis. Une fois que tous les anciens et actuels hôpitaux psychiatriques provinciaux auront été évalués, le ministère disposera d'excellentes données de base

pour déterminer le nombre et la distribution des futures ECTA et des autres services requis.

Le ministère a entrepris la deuxième année d'une enquête de surveillance des résultats pour toutes les ECTA et prévoit de continuer dans cette veine dans le cadre d'un futur système élargi d'information sur les services communautaires de santé mentale.

À l'heure actuelle, les besoins des personnes qui n'exigent plus le niveau de soins fourni par une ECTA doivent être évalués par l'équipe en question. Chaque cas sera planifié conjointement avec les services existants dans la région.

FINANCEMENT

Les besoins en services communautaires de santé mentale dans une région donnée dépendent en grande partie de la prévalence de maladies mentales graves au sein de la population locale. De nombreux facteurs contribuent à l'incidence de maladie mentale. D'après les travaux de recherche, certaines maladies mentales sont plus répandues dans certains groupes d'âges, et les régions pauvres semblent afficher des taux sensiblement plus élevés de maladie mentale grave.

Les fonds affectés par le ministère aux programmes communautaires de santé mentale sont généralement basés sur les montants dépensés l'année d'avant. Depuis 1992, il n'y a eu aucune augmentation du financement de base octroyé aux organismes de santé mentale communautaires pour des programmes en vigueur à ce moment-là. En juin 2001, un conseil régional de santé a noté dans son rapport d'examen des plans de fonctionnement annuels que : [*traduction*] « face à des pressions telles que la loi sur l'équité en matière d'emploi, la hausse des loyers, des coûts des services publics et des frais de transport, les exigences liées à l'infrastructure technologique et la nécessité d'offrir un salaire concurrentiel à leur personnel, les organismes de santé mentale communautaires, dont le budget de base n'a pas augmenté depuis plusieurs années, ont été forcés de réduire leurs services aux personnes souffrant d'une maladie mentale grave afin de ne pas dépasser leur budget de base ».

Une récente analyse effectuée par le ministère a permis de cerner d'importants écarts dans le financement par personne des services communautaires de santé mentale entre les différentes régions de la province. En 2001-2002, la moyenne par personne s'établissait à 26 $ pour toute la province et variait entre 11 $ et 34 $ dans six des sept régions. Dans la septième région, le financement moyen par personne atteignait 60 $.

Au moment de notre vérification, le ministère n'avait pas développé de formule de financement tenant compte des besoins relatifs et des coûts de prestation des services dans les différentes régions de la province. Un financement basé sur l'évaluation des besoins aide à s'assurer que les personnes ayant des besoins semblables ont accès à des services

semblables où qu'elles vivent dans la province. Au moins deux autres administrations à l'extérieur du Canada basent le financement des services de santé mentale sur une évaluation des besoins.

De même, dans ses conseils de 1999 au ministre, la Commission de restructuration des services de santé a indiqué qu'elle continuait d'appuyer l'importance d'établir un lien entre l'allocation des ressources et les repères fondés sur les caractéristiques de la population desservie (financement basé sur les besoins) à moyen ou à long terme.

Recommandation

Pour s'assurer que les fonds octroyés aux régions et aux organismes pour les services communautaires de santé mentale sont raisonnables et équitables, le ministère doit mettre au point une formule de financement basée sur une évaluation des besoins et des ressources requises pour offrir des services répondant à ces besoins.

Réponse du ministère

Le ministère est en train de convertir le système de budget et d'inventaire des services communautaires de santé mentale au plan comptable du Système d'information de gestion (SIG) dans le Système de production de rapports des hôpitaux de l'Ontario. Le plan comptable SIG fournira au ministère plus de détails sur les rapports de l'exercice en cours grâce à la normalisation des comptes financiers et statistiques et à l'uniformisation des définitions des services de santé mentale. Cela permettra de comparer les dépenses entre les différents secteurs de santé mentale et à l'intérieur de chaque secteur.

Le ministère est aussi en train d'établir un fichier de données communes sur les services de santé mentale, qui sont les mêmes que ceux définis dans le plan comptable SIG. La collecte des données pour ce fichier sera grandement améliorée par l'agrégation et le rapport des données au niveau du client à l'aide du système de liens entre les clients.

Le fichier de données communes sur la santé mentale aidera le ministère à évoluer vers un financement raisonnable et équitable des organismes de santé mentale communautaires.

pour déterminer le nombre et la distribution des futures ECTA et des autres services requis.

Le ministère a entrepris la deuxième année d'une enquête de surveillance des résultats pour toutes les ECTA et prévoit de continuer dans cette veine dans le cadre d'un futur système élargi d'information sur les services communautaires de santé mentale.

À l'heure actuelle, les besoins des personnes qui n'exigent plus le niveau de soins fourni par une ECTA doivent être évalués par l'équipe en question. Chaque cas sera planifié conjointement avec les services existants dans la région.

FINANCEMENT

Les besoins en services communautaires de santé mentale dans une région donnée dépendent en grande partie de la prévalence de maladies mentales graves au sein de la population locale. De nombreux facteurs contribuent à l'incidence de maladie mentale. D'après les travaux de recherche, certaines maladies mentales sont plus répandues dans certains groupes d'âges, et les régions pauvres semblent afficher des taux sensiblement plus élevés de maladie mentale grave.

Les fonds affectés par le ministère aux programmes communautaires de santé mentale sont généralement basés sur les montants dépensés l'année d'avant. Depuis 1992, il n'y a eu aucune augmentation du financement de base octroyé aux organismes de santé mentale communautaires pour des programmes en vigueur à ce moment-là. En juin 2001, un conseil régional de santé a noté dans son rapport d'examen des plans de fonctionnement annuels que : [*traduction*] « face à des pressions telles que la loi sur l'équité en matière d'emploi, la hausse des loyers, des coûts des services publics et des frais de transport, les exigences liées à l'infrastructure technologique et la nécessité d'offrir un salaire concurrentiel à leur personnel, les organismes de santé mentale communautaires, dont le budget de base n'a pas augmenté depuis plusieurs années, ont été forcés de réduire leurs services aux personnes souffrant d'une maladie mentale grave afin de ne pas dépasser leur budget de base ».

Une récente analyse effectuée par le ministère a permis de cerner d'importants écarts dans le financement par personne des services communautaires de santé mentale entre les différentes régions de la province. En 2001-2002, la moyenne par personne s'établissait à 26 $ pour toute la province et variait entre 11 $ et 34 $ dans six des sept régions. Dans la septième région, le financement moyen par personne atteignait 60 $.

Au moment de notre vérification, le ministère n'avait pas développé de formule de financement tenant compte des besoins relatifs et des coûts de prestation des services dans les différentes régions de la province. Un financement basé sur l'évaluation des besoins aide à s'assurer que les personnes ayant des besoins semblables ont accès à des services

semblables où qu'elles vivent dans la province. Au moins deux autres administrations à l'extérieur du Canada basent le financement des services de santé mentale sur une évaluation des besoins.

De même, dans ses conseils de 1999 au ministre, la Commission de restructuration des services de santé a indiqué qu'elle continuait d'appuyer l'importance d'établir un lien entre l'allocation des ressources et les repères fondés sur les caractéristiques de la population desservie (financement basé sur les besoins) à moyen ou à long terme.

Recommandation

Pour s'assurer que les fonds octroyés aux régions et aux organismes pour les services communautaires de santé mentale sont raisonnables et équitables, le ministère doit mettre au point une formule de financement basée sur une évaluation des besoins et des ressources requises pour offrir des services répondant à ces besoins.

Réponse du ministère

Le ministère est en train de convertir le système de budget et d'inventaire des services communautaires de santé mentale au plan comptable du Système d'information de gestion (SIG) dans le Système de production de rapports des hôpitaux de l'Ontario. Le plan comptable SIG fournira au ministère plus de détails sur les rapports de l'exercice en cours grâce à la normalisation des comptes financiers et statistiques et à l'uniformisation des définitions des services de santé mentale. Cela permettra de comparer les dépenses entre les différents secteurs de santé mentale et à l'intérieur de chaque secteur.

Le ministère est aussi en train d'établir un fichier de données communes sur les services de santé mentale, qui sont les mêmes que ceux définis dans le plan comptable SIG. La collecte des données pour ce fichier sera grandement améliorée par l'agrégation et le rapport des données au niveau du client à l'aide du système de liens entre les clients.

Le fichier de données communes sur la santé mentale aidera le ministère à évoluer vers un financement raisonnable et équitable des organismes de santé mentale communautaires.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SOINS DE LONGUE DURÉE

3.04–Établissements de soins de longue durée

CONTEXTE

Les établissements de soins de longue durée fournissent soins et services à des personnes qui sont incapables de vivre en autonomie à domicile et qui ont besoin de soins infirmiers 24 heures par jour pour répondre à leurs besoins médicaux et personnels quotidiens. Ces établissements comprennent les maisons de soins infirmiers et les foyers pour personnes âgées. Ils exercent leurs activités en vertu de la *Loi sur les maisons de soins infirmiers*, la *Loi sur les foyers pour personnes âgées et les maisons de repos* et la *Loi sur les établissements de bienfaisance*. Ces lois et leurs règlements d'application spécifient les exigences d'admission, les soins à prodiguer aux pensionnaires, les droits des pensionnaires, les responsabilités de l'établissement et les obligations du ministère. Les maisons de repos et de retraite, qui peuvent fournir des soins, dont une aide aux activités de la vie quotidienne ainsi que des soins infirmiers, ne reçoivent pas de fonds du ministère et ne sont pas visées par ces trois lois.

Le principe fondamental qui doit être appliqué dans l'interprétation de chaque loi est qu'un établissement de soins de longue durée « est avant tout la maison des pensionnaires. À ce titre, elle doit être exploitée de manière à répondre de façon satisfaisante aux besoins physiques, psychologiques, sociaux, culturels et spirituels de chacun des pensionnaires et à donner à ceux-ci l'occasion de satisfaire, selon leurs capacités, les besoins physiques, psychologiques, sociaux, culturels et spirituels des autres. »

Les admissions aux établissements de soins de longue durée sont autorisées par les coordonnateurs des placements désignés par le ministre. Lorsqu'il prend une décision concernant l'admissibilité d'une personne, le coordonnateur des placements tient compte de l'évaluation, par un praticien de la santé, de la déficience ou de la capacité de la personne et de toute évaluation des besoins de la personne en traitement médical, soins médicaux ou autres soins personnels.

La principale responsabilité du ministère en ce qui concerne les activités des établissements de soins de longue durée est de s'assurer que ceux-ci fournissent des services aux pensionnaires conformément à leurs ententes de services avec le ministère ainsi qu'aux

lois et aux politiques applicables du ministère. Le ministère assure la surveillance des établissements de soins de longue durée par l'entremise de ses sept bureaux régionaux. Le financement des établissements de soins de longue durée relève du Programme intégré de soins de santé du ministère.

En 1998, le gouvernement a annoncé un plan, échelonné sur huit ans, pour la construction de 20 000 nouveaux lits de soins de longue durée et la rénovation d'établissements non conformes aux normes structurelles contenant un total de 13 583 lits de soins de longue durée. En mars 1999, il a annoncé que 20 000 nouveaux lits seraient disponibles en 2004. En ce qui concerne les établissements non conformes à rénover d'ici 2006, le nombre de lits a été révisé à 15 835. Au début de 2000, le ministère a établi le bureau du Projet de réaménagement des soins de longue durée pour que celui-ci assume la responsabilité opérationnelle du plan.

Les établissements de soins de longue durée sont financés selon quatre tarifs quotidiens (enveloppes de financement) distincts. Le tarif quotidien applicable dans chaque cas est prescrit par règlement. Le tableau qui suit montre les tarifs quotidiens versés au 31 mars 2002 pour les pensionnaires des établissements de soins de longue durée exigeant un niveau moyen de soins.

Tarifs quotidiens pour les pensionnaires des établissements de soins de longue durée demandant un niveau moyen de soins, au 31 mars 2002

Enveloppe de financement	Tarif quotidien ($)
Soins infirmiers et personnels	52,38
Services des programmes et de soutien	5,24
Aliments bruts	4,49
Autres coûts d'hébergement*	40,21
Total	**102,32**

* Comprend les coûts d'administration, d'entretien ménager, de fonctionnement et d'entretien des immeubles, des services de diététique et de blanchisserie.

Source des données : Ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Les tarifs quotidiens sont les mêmes pour tous les établissements, sauf le tarif des soins infirmiers et personnels, qui est basé sur l'évaluation du niveau de soins pour chaque pensionnaire.

Les pensionnaires versent une quote-part pour leur logement et leurs repas. Le tarif quotidien maximum payé par le pensionnaire pour l'hébergement de base est de 44,51 $. Les pensionnaires en hébergement de base qui n'ont pas les moyens de payer le tarif maximum peuvent demander une réduction. Le montant de la réduction dépend du revenu du pensionnaire. Les établissements peuvent réduire le tarif d'hébergement de base à 30,24 $ par jour sans obtenir l'autorisation du ministère, mais ils doivent l'obtenir pour consentir un tarif plus bas.

lois et aux politiques applicables du ministère. Le ministère assure la surveillance des établissements de soins de longue durée par l'entremise de ses sept bureaux régionaux. Le financement des établissements de soins de longue durée relève du Programme intégré de soins de santé du ministère.

En 1998, le gouvernement a annoncé un plan, échelonné sur huit ans, pour la construction de 20 000 nouveaux lits de soins de longue durée et la rénovation d'établissements non conformes aux normes structurelles contenant un total de 13 583 lits de soins de longue durée. En mars 1999, il a annoncé que 20 000 nouveaux lits seraient disponibles en 2004. En ce qui concerne les établissements non conformes à rénover d'ici 2006, le nombre de lits a été révisé à 15 835. Au début de 2000, le ministère a établi le bureau du Projet de réaménagement des soins de longue durée pour que celui-ci assume la responsabilité opérationnelle du plan.

Les établissements de soins de longue durée sont financés selon quatre tarifs quotidiens (enveloppes de financement) distincts. Le tarif quotidien applicable dans chaque cas est prescrit par règlement. Le tableau qui suit montre les tarifs quotidiens versés au 31 mars 2002 pour les pensionnaires des établissements de soins de longue durée exigeant un niveau moyen de soins.

Tarifs quotidiens pour les pensionnaires des établissements de soins de longue durée demandant un niveau moyen de soins, au 31 mars 2002

Enveloppe de financement	Tarif quotidien ($)
Soins infirmiers et personnels	52.38
Services des programmes et de soutien	5.24
Aliments bruts	4.49
Autres coûts d'hébergement*	40.21
Total	**102,32**

* Comprend les coûts d'administration, d'entretien ménager, de fonctionnement et d'entretien des immeubles, des services de diététique et de blanchisserie.

Source des données : Ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Les tarifs quotidiens sont les mêmes pour tous les établissements, sauf le tarif des soins infirmiers et personnels, qui est basé sur l'évaluation du niveau de soins pour chaque pensionnaire.

Les pensionnaires versent une quote-part pour leur logement et leurs repas. Le tarif quotidien maximum payé par le pensionnaire pour l'hébergement de base est de 44,51 $. Les pensionnaires en hébergement de base qui n'ont pas les moyens de payer le tarif maximum peuvent demander une réduction. Le montant de la réduction dépend du revenu du pensionnaire. Les établissements peuvent réduire le tarif d'hébergement de base à 30,24 $ par jour sans obtenir l'autorisation du ministère, mais ils doivent l'obtenir pour consentir un tarif plus bas.

Si un pensionnaire paie moins que le tarif de base, le ministère verse la différence pour que l'établissement reçoive le plein tarif de 44,51 $. Un établissement de soins de longue durée peut également facturer aux pensionnaires 8 $ de plus pour une chambre à deux lits et 18 $ de plus pour une chambre individuelle. Les pensionnaires logés dans des chambres individuelles ou à deux lits doivent payer le plein tarif d'hébergement de base en plus du supplément applicable.

En mars 2002, on comptait quelque 60 000 pensionnaires dans 558 établissements de soins de longue durée. Pour l'exercice 2001-2002, les établissements de soins de longue durée ont reçu environ 1,6 milliard de dollars du ministère et 793 millions de dollars en frais de logement des pensionnaires.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification des établissements de soins de longue durée visait à déterminer si le ministère avait adopté des procédures adéquates pour :

- s'assurer que les ressources étaient gérées dans le respect des principes d'économie et d'efficience;
- s'assurer que les établissements offrant des soins de longue durée se conformaient aux lois et aux politiques ministérielles applicables;
- mesurer l'efficacité du programme et en faire état.

Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours aux contrôles et autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances. Avant de commencer notre travail, nous avons défini les critères à respecter pour atteindre nos objectifs de vérification. Ces critères ont été examinés et approuvés par la haute direction du ministère.

Dans le cadre de notre vérification, achevée pour l'essentiel en mai 2002, nous avons examiné et analysé l'information disponible au bureau principal du ministère, dans trois bureaux régionaux et au bureau du Projet de réaménagement, en plus de tenir des discussions avec le personnel concerné. Nous avons visité un certain nombre d'établissements de soins de longue durée afin de mieux comprendre les services offerts et d'examiner certaines procédures.

Nous avons rencontré des porte-parole de l'Ontario Long Term Care Association et de l'Ontario Association of Non-Profit Homes and Services for Seniors, qui représentent la plupart des propriétaires-exploitants d'établissements de soins de longue durée en Ontario.

En 2001, la Direction des services de vérification internes du ministère a entrepris l'examen d'un établissement de soins de longue durée, qui avait fait l'objet de plaintes de nature financière, pour vérifier s'il se conformait à la *Loi sur les maisons de soins infirmiers*. Cet examen n'a toutefois pas affecté la portée de notre vérification, car il faisait essentiellement suite aux préoccupations touchant un établissement particulier.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

À certains égards importants, le ministère n'avait pas mis en place toutes les procédures nécessaires pour s'assurer que les ressources étaient gérées dans le respect des principes d'économie et d'efficience et que les établissements de soins de longue durée se conformaient aux politiques applicables du ministère. Nous reprenons d'ailleurs certaines préoccupations soulevées dans notre Rapport annuel 1995. Nous avons particulièrement noté ce qui suit :

- Le ministère n'a pas encore élaboré de normes permettant de mesurer la capacité des établissements à offrir des soins de qualité ni de modèles de dosage du personnel pour la prestation de soins infirmiers et de soins personnels; il ne disposait donc pas de données de référence suffisantes pour déterminer les niveaux de financement appropriés. Le ministère n'a pas non plus donné suite au rapport rédigé par un consultant en 2001, selon lequel les pensionnaires des établissements de soins de longue durée de l'Ontario recevaient moins de services de soins infirmiers et de thérapie que dans des administrations semblables avec des populations semblables.
- Bien que le ministère ait inspecté tous les établissements de soins de longue durée en 2001, il n'avait pas d'approche basée sur le risque pour prioriser ses procédures d'inspection, par exemple en faisant des inspections approfondies des établissements à qui il arrive souvent d'enfreindre les normes provinciales relatives à la qualité des soins.
- Certaines régions n'avaient pas de professionnels tels que des diététistes en mesure de donner des conseils d'expert. Par exemple, dans des établissements qu'ils ont inspectés, des diététistes ont trouvé des incidences plus élevées de non-respect des critères diététiques – dont des procédures insalubres dans la cuisine et une mauvaise nutrition – que les conseillers en conformité.
- Le ministère n'assurait pas un suivi adéquat des plaintes, des événements inusités et des épidémies de maladies contagieuses afin de cerner les problèmes systémiques et de les régler. En 2001, seulement deux régions sur sept ont enregistré des événements inusités, dont le nombre total s'élevait à 1 900. Au cours de la même année, seulement quatre régions ont déclaré des épidémies de maladies contagieuses; les 219 épidémies en question ont affecté 7 500 pensionnaires et employés.

- Contrairement aux prescriptions de la loi, aucune des maisons de soins infirmiers de l'Ontario n'avait de permis en vigueur du ministère au moment de notre vérification. Au moins 15 % des permis étaient venus à expiration plus d'un an et demi auparavant. En outre, la plupart des maisons de soins infirmiers qui ont ouvert leurs portes après 1998 n'avaient jamais obtenu de permis.
- Les fonds excédentaires n'étaient pas récupérés auprès des établissements en temps opportun parce que le ministère faisait les rapprochements annuels presque deux ans après la fin de l'exercice visé. À cause des retards dans le recouvrement d'environ 50 millions de dollars pour l'année civile 1999, les contribuables ont dû payer quelque 5 millions de dollars en frais d'intérêt.

Depuis notre vérification de 1995, le ministère a établi un objectif quant au nombre requis de lits de soins de longue durée et mis en œuvre une stratégie pour faire face à la demande croissante de lits due au vieillissement de la population. Cependant, le ministère n'avait pas de processus en place pour déterminer à intervalles périodiques si son objectif de 100 lits par tranche de 1 000 personnes âgées de 75 ans et plus était approprié.

Dans le cadre du projet de réaménagement des soins de longue durée, le ministère a prévu des fonds pour la construction de nouveaux établissements de soins de longue durée dans les régions de la province qui ont le plus besoin de lits additionnels et accordé une aide financière aux établissements non conformes aux normes structurelles et environnementales minimales.

Nous avons conclu que les procédures adoptées par le ministère pour assurer une reddition de comptes adéquate au public ainsi que l'efficience et l'efficacité de la prestation des services par les établissements de soins de longue durée laissaient à désirer parce que :

- les renseignements financiers soumis par les établissements étaient insuffisants pour permettre au ministère de déterminer si les fonds avaient été utilisés conformément aux attentes du ministère;
- le ministère n'avait pas mis au point des mesures des résultats concernant la pertinence des services fournis, y compris la qualité des soins reçus par les pensionnaires.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

SURVEILLANCE DE LA QUALITÉ DES SOINS

Le principal outil dont dispose le ministère pour surveiller la qualité des soins prodigués aux pensionnaires des établissements de soins de longue durée est son Programme d'inspections de conformité, dans le cadre duquel il doit :

- effectuer des inspections annuelles de tous les établissements de soins de longue durée;
- effectuer d'autres inspections à la demande de spécialistes tels que des conseillers en matière de diététique et d'environnement;
- faire enquête en cas de plainte d'un pensionnaire, de sa famille ou du grand public.

Le Programme d'inspections de conformité relève des bureaux régionaux. Chaque bureau régional compte un gestionnaire des soins de longue durée et des conseillers ou conseillères en conformité qui sont des infirmiers ou infirmières autorisés. Certains bureaux régionaux disposent aussi des services de conseillers en matière d'environnement et/ou de diététique pour les examens plus spécialisés. Les conseillers en conformité inspectent les établissements pour s'assurer que les lois, les règlements et les normes définies dans le Manuel du programme des établissements de soins de longue durée du ministère sont respectés. Les établissements qui ne satisfont pas à toutes ces exigences doivent prendre des mesures correctives appropriées en temps opportun. Ceux qui continuent d'enfreindre les normes et/ou qui présentent une grave menace pour la santé, la sécurité ou le bien-être des pensionnaires peuvent être placés sous surveillance.

En juillet 2000, la ministre a annoncé que le Programme d'inspections de conformité ferait l'objet d'une évaluation exhaustive afin :

- d'en cerner les points forts et les points faibles;
- d'analyser les mécanismes de surveillance des soins de longue durée en vigueur dans d'autres administrations;
- de reconnaître les possibilités de renforcer les liens avec d'autres initiatives liées aux soins de longue durée;
- de recommander des améliorations possibles;
- de recommander des aspects à examiner de façon plus approfondie.

L'examen a été fait à l'interne en consultation avec des groupes d'intervenants. Le délai, d'abord fixé à décembre 2001, a été reporté à la fin de 2002.

Au moment de notre vérification, le comité d'examen avait identifié les points forts et les points faibles du programme de conformité, préparé une ébauche de politique d'application et établi une liste de critères permettant de détecter les établissements qui ne dépensent pas les fonds avec prudence ou aux fins prévues. Il reste toutefois à recommander les améliorations possibles.

Inspections annuelles

En vertu de la *Loi sur les maisons de soins infirmiers*, la *Loi sur les foyers pour personnes âgées et les maisons de repos* et la *Loi sur les établissements de bienfaisance*, le ministère a le droit d'inspecter des établissements afin d'assurer leur conformité aux lois et règlements, aux ententes de services et/ou aux exigences du permis. La politique du ministère stipule que des examens doivent être effectués au moins une fois par année civile. L'inspection

annuelle a pour but de surveiller et d'évaluer la qualité des soins et services aux pensionnaires, la qualité des programmes ainsi que le fonctionnement global de chaque établissement. Les résultats des inspections annuelles doivent être affichés dans chaque établissement.

Entre 1997 et 1999, moins de la moitié des établissements ont subi des inspections annuelles. En 2000, la ministre alors en poste a annoncé que tous les établissements de soins de longue durée seraient inspectés chaque année. Tous les établissements ont effectivement été inspectés en 2001. Nous avons examiné le processus d'inspection et noté que la haute direction contrôlait le nombre d'inspections effectuées, mais qu'elle ne vérifiait pas les résultats de ces inspections pour déceler :

- les établissements qui ne se conforment pas aux lois ou aux politiques du ministère;
- les établissements dont les infractions pourraient nuire de façon substantielle à la qualité des soins aux pensionnaires;
- les établissements qui ont constamment des problèmes;
- les exploitants dont les établissements affichent une tendance à la non-conformité.

Nous avons également noté ce qui suit :

- Le ministère n'a pas d'approche formelle d'évaluation des risques lui permettant de prioriser les procédures d'inspection ou de concentrer ses efforts sur les établissements qui ont l'habitude d'enfreindre les normes de qualité provinciales. Il effectue actuellement une inspection annuelle approfondie de chaque établissement, ce qui prend quatre jours en moyenne. Or, une inspection exhaustive n'est pas toujours justifiée dans le cas des établissements qui se sont toujours conformés aux exigences et qui ont reçu peu ou pas de plaintes, tandis que les établissements qui connaissent des problèmes chroniques pourraient exiger des inspections plus approfondies.
- Les deux associations représentant des exploitants d'établissements nous ont informés que, d'après leurs membres, les normes de conformité n'étaient pas appliquées de manière uniforme dans tous les établissements et toutes les régions. Cela dépend beaucoup de la façon dont les conseillers en conformité interprètent et appliquent les normes. Certains d'entre eux nous ont dit qu'ils pourraient se contenter de donner un avertissement, tandis que d'autres pourraient notifier une citation pour la même infraction.
- Un établissement peut être averti d'une inspection annuelle jusqu'à une semaine à l'avance. Certains d'entre eux pourraient en profiter pour « se préparer » à l'inspection, de sorte que les résultats pourraient ne pas refléter les soins habituels. Par exemple, un établissement a écrit ceci à son siège social : [*traduction*] « Le service des soins infirmiers, avec l'aide considérable du personnel de l'organisation et de praticiens autorisés d'autres établissements, a eu une semaine pour se préparer à l'inspection annuelle du ministère. Un gros merci à tous les employés concernés, dont les efforts nous ont valu des résultats favorables. »

137 - 158

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

- Selon la politique du ministère, un conseiller en conformité peut renvoyer des cas à des conseillers spécialisés en hygiène de l'environnement, en diététique, en finances ou en services médicaux. Nous avons été avisés qu'il n'y avait pas eu de conseiller médical depuis cinq ans, mais que des conseils médicaux sont sollicités au besoin. Aucune des trois régions que nous avons visitées n'avait un conseiller environnemental et seulement une employait une conseillère en diététique. En outre, les conseillers en conformité ne savaient pas exactement quand il y avait lieu de renvoyer un cas. Nous avons également noté que les régions disposant de conseillers en diététique étaient plus aptes à procéder à des inspections dans ce domaine et que les établissements inspectés par des spécialistes de la diététique affichaient des taux d'infractions alimentaires plus élevés. Il s'agissait notamment de procédures insalubres dans la cuisine, d'une utilisation insuffisante des désinfectants, de l'entreposage des aliments à des températures inappropriées et d'une mauvaise nutrition.
- Les « vérifications ciblées » font partie du processus d'inspection annuelle et exigent des conseillers en conformité qu'ils choisissent les dossiers de six pensionnaires de chaque établissement afin de faire enquête sur les points qui présentent le plus grand risque pour les pensionnaires, y compris les fluctuations de poids imprévues, les plaies de pression, les douleurs et malaises, les comportements perturbateurs et l'utilisation de moyens de contention. Les résultats de ces vérifications servent à tirer des conclusions sur la qualité des soins fournis par l'établissement.

  La méthodologie d'échantillonnage était laissée à la discrétion de chaque conseiller en conformité. Certains d'entre eux nous ont dit qu'ils basaient la taille des échantillons sur les visites antérieures et le niveau de confort personnel, tandis que d'autres la basaient sur le nombre de lits. Nous avons passé en revue un échantillon de dossiers d'examen annuel et noté que, dans 92 % des cas, moins de six dossiers avaient été étudiés. Nous n'avons par ailleurs trouvé aucune preuve selon laquelle la direction avait examiné et approuvé la taille des échantillons utilisés. Nous avions soulevé des préoccupations semblables dans notre Rapport annuel 1995.

Recommandation

Pour s'assurer que les établissements de soins de longue durée répondent aux besoins évalués de chaque pensionnaire, le ministère doit :

- **s'assurer que la haute direction vérifie les résultats des inspections annuelles afin de prendre les mesures correctives et préventives possibles;**
- **mettre en œuvre, pour ses inspections annuelles, une approche formelle d'évaluation des risques qui met l'accent sur les établissements avec de nombreuses infractions à leur actif et priorise les procédures d'inspection;**
- **assurer une application uniforme des normes;**

- Selon la politique du ministère, un conseiller en conformité peut renvoyer des cas à des conseillers spécialisés en hygiène de l'environnement, en diététique, en finances ou en services médicaux. Nous avons été avisés qu'il n'y avait pas eu de conseiller médical depuis cinq ans, mais que des conseils médicaux sont sollicités au besoin. Aucune des trois régions que nous avons visitées n'avait un conseiller environnemental et seulement une employait une conseillère en diététique. En outre, les conseillers en conformité ne savaient pas exactement quand il y avait lieu de renvoyer un cas. Nous avons également noté que les régions disposant de conseillers en diététique étaient plus aptes à procéder à des inspections dans ce domaine et que les établissements inspectés par des spécialistes de la diététique affichaient des taux d'infractions alimentaires plus élevés. Il s'agissait notamment de procédures insalubres dans la cuisine, d'une utilisation insuffisante des désinfectants, de l'entreposage des aliments à des températures inappropriées et d'une mauvaise nutrition.

- Les « vérifications ciblées » font partie du processus d'inspection annuelle et exigent des conseillers en conformité qu'ils choisissent les dossiers de six pensionnaires de chaque établissement afin de faire enquête sur les points qui présentent le plus grand risque pour les pensionnaires, y compris les fluctuations de poids imprévues, les plaies de pression, les douleurs et malaises, les comportements perturbateurs et l'utilisation de moyens de contention. Les résultats de ces vérifications servent à tirer des conclusions sur la qualité des soins fournis par l'établissement.

  La méthodologie d'échantillonnage était laissée à la discrétion de chaque conseiller en conformité. Certains d'entre eux nous ont dit qu'ils basaient la taille des échantillons sur les visites antérieures et le niveau de confort personnel, tandis que d'autres la basaient sur le nombre de lits. Nous avons passé en revue un échantillon de dossiers d'examen annuel et noté que, dans 92 % des cas, moins de six dossiers avaient été étudiés. Nous n'avons par ailleurs trouvé aucune preuve selon laquelle la direction avait examiné et approuvé la taille des échantillons utilisés. Nous avions soulevé des préoccupations semblables dans notre Rapport annuel 1995.

Recommandation

Pour s'assurer que les établissements de soins de longue durée répondent aux besoins évalués de chaque pensionnaire, le ministère doit :

- **s'assurer que la haute direction vérifie les résultats des inspections annuelles afin de prendre les mesures correctives et préventives possibles;**
- **mettre en œuvre, pour ses inspections annuelles, une approche formelle d'évaluation des risques qui met l'accent sur les établissements avec de nombreuses infractions à leur actif et priorise les procédures d'inspection;**
- **assurer une application uniforme des normes;**

- **établir des périodes de notification acceptables et soumettre les établissements à risque élevé à des inspections-surprises afin de réduire les risques de « préparation » aux inspections;**
- **déterminer l'expérience et les compétences requises pour inspecter des établissements et maintenir un dosage approprié de spécialistes.**

Réponse du ministère

Le programme de conformité du ministère est mis en œuvre par des employés déterminés à protéger la santé et la qualité de vie des pensionnaires. Le ministère a quand même entrepris un examen exhaustif afin de déterminer les améliorations possibles, dont un dosage approprié du personnel. Il poursuit ses efforts de recrutement pour combler les postes vacants et répondre aux exigences de son Programme d'inspections de conformité.

Cet examen est axé sur l'élaboration d'une approche d'évaluation du risque. Cette approche peut inclure l'ajout d'indicateurs de risque qui déclencheront l'intervention du personnel de conformité et/ou de la haute direction. Ces indicateurs et interventions s'ajouteraient aux mesures actuellement déclenchées par les rapports de l'équipe de gestion de la conformité.

Le ministère effectue déjà des visites non annoncées dans des établissements de soins de longue durée et prévoit des inspections-surprises dans l'avenir.

Santé et sécurité des pensionnaires

PLAINTES

Conformément à la politique du ministère, toute plainte portée contre un établissement de soins de longue durée doit faire l'objet d'une enquête dans les 20 jours suivant sa réception. À l'heure actuelle, toutes les enquêtes sont menées par des agents régionaux de vérification de la conformité. L'ancienne unité d'application des mesures législatives du ministère, qui faisait enquête sur les plaintes plus graves telles que le mauvais traitement présumé des pensionnaires, a été dissoute en juin 1999.

Le ministère garde à l'œil les temps de réponse ainsi que la nature et la source des plaintes. Nous avons analysé l'information consignée dans le FMIS (système informatique de suivi des établissements) et noté ce qui suit :

- Au cours des deux dernières années, 83 % des plaintes ont fait l'objet d'une enquête dans le délai prescrit de 20 jours. Il reste que le rendement varie beaucoup d'une région à l'autre. Tandis qu'une des régions respectait presque toujours le délai des 20 jours, une autre accusait des retards dans un cas sur trois.

- **établir des périodes de notification acceptables et soumettre les établissements à risque élevé à des inspections-surprises afin de réduire les risques de « préparation » aux inspections;**
- **déterminer l'expérience et les compétences requises pour inspecter des établissements et maintenir un dosage approprié de spécialistes.**

Réponse du ministère

Le programme de conformité du ministère est mis en œuvre par des employés déterminés à protéger la santé et la qualité de vie des pensionnaires. Le ministère a quand même entrepris un examen exhaustif afin de déterminer les améliorations possibles, dont un dosage approprié du personnel. Il poursuit ses efforts de recrutement pour combler les postes vacants et répondre aux exigences de son Programme d'inspections de conformité.

Cet examen est axé sur l'élaboration d'une approche d'évaluation du risque. Cette approche peut inclure l'ajout d'indicateurs de risque qui déclencheront l'intervention du personnel de conformité et/ou de la haute direction. Ces indicateurs et interventions s'ajouteraient aux mesures actuellement déclenchées par les rapports de l'équipe de gestion de la conformité.

Le ministère effectue déjà des visites non annoncées dans des établissements de soins de longue durée et prévoit des inspections-surprises dans l'avenir.

Santé et sécurité des pensionnaires

PLAINTES

Conformément à la politique du ministère, toute plainte portée contre un établissement de soins de longue durée doit faire l'objet d'une enquête dans les 20 jours suivant sa réception. À l'heure actuelle, toutes les enquêtes sont menées par des agents régionaux de vérification de la conformité. L'ancienne unité d'application des mesures législatives du ministère, qui faisait enquête sur les plaintes plus graves telles que le mauvais traitement présumé des pensionnaires, a été dissoute en juin 1999.

Le ministère garde à l'œil les temps de réponse ainsi que la nature et la source des plaintes. Nous avons analysé l'information consignée dans le FMIS (système informatique de suivi des établissements) et noté ce qui suit :

- Au cours des deux dernières années, 83 % des plaintes ont fait l'objet d'une enquête dans le délai prescrit de 20 jours. Il reste que le rendement varie beaucoup d'une région à l'autre. Tandis qu'une des régions respectait presque toujours le délai des 20 jours, une autre accusait des retards dans un cas sur trois.

- Dans les trois régions que nous avons visitées, au moins la moitié des établissements n'ont pas reçu de plaintes en 2001. Nous avons noté que la plupart des établissements ayant reçu plus de 10 plaintes chacun avaient également soulevé d'importants problèmes de conformité lors de l'inspection annuelle. Par exemple, un établissement ayant reçu 29 plaintes en 2001 et 24 plaintes en 2000 connaissait des problèmes répétitifs de conformité depuis 1990. Le ministère n'avait cependant pas établi de procédures d'analyse des plaintes afin de pouvoir cerner les points faibles de l'établissement ou du système et de les corriger.

ÉVÉNEMENTS INUSITÉS

D'après la définition du ministère, un événement inusité est un événement qui pose un risque potentiel ou réel pour la sécurité, le bien-être et/ou la santé d'un pensionnaire, ou pour la sécurité de l'établissement, et qui demande une intervention du personnel. Les établissements sont tenus de signaler tout événement inusité aux bureaux régionaux du ministère. Les conseillers en conformité régionaux examinent les détails de l'incident et décident des mesures à prendre au besoin.

Au moment de notre vérification, il n'était pas nécessaire de consigner les événements inusités dans le FMIS. Cependant, les deux régions qui l'ont fait ont signalé un total de 1 600 événements inusités pour l'année civile 2000 et de 1 900 pour 2001. Les blessures exigeant le transfert d'un pensionnaire à un hôpital pour traitement ou admission comptaient pour 70 % des événements inusités enregistrés dans le FMIS, contre 9 % pour les cas de mauvais traitement présumé des pensionnaires.

Nous avons examiné les rapports d'événement inusité pour un échantillon des établissements de soins de longue durée dans les régions que nous avons visitées et constaté que les établissements qui rapportaient un nombre élevé de plaintes et de problèmes de conformité graves et répétitifs affichaient également un nombre élevé d'événements inusités. Par exemple, de très graves événements inusités avaient été signalés dans un établissement qui connaissait de graves problèmes de conformité depuis plus de dix ans.

ÉPIDÉMIES D'INFECTIONS CONTAGIEUSES

En vertu de la politique du ministère, les établissements de soins de longue durée sont tenus de signaler toutes les épidémies d'infections contagieuses à leurs bureaux régionaux respectifs. Leurs rapports sont censés aider le ministère :

- à déceler la prévalence des épidémies et les tendances qui s'amorcent dans les établissements de soins de longue durée;
- à s'assurer que les informations relatives aux épidémies sont transmises au personnel concerné;
- à assurer l'intégralité des informations relatives aux épidémies, dont la durée de celles-ci.

Le ministère compte sur les services de santé publique locaux pour évaluer les informations relatives aux épidémies et y donner suite.

Dans chaque cas signalé, un document est préparé, examiné par le conseiller en conformité régional et versé au dossier de l'établissement concerné. Les bureaux régionaux doivent tenir un registre des épidémies indiquant tous les établissements touchés, le type d'épidémie ainsi que la date de la notification initiale et de la notification finale au ministère.

Au moment de notre vérification, seulement quatre des sept bureaux régionaux consignaient les informations relatives aux épidémies dans le FMIS. En 2001, ces quatre bureaux ont signalé un total de 219 épidémies affectant plus de 7 500 pensionnaires et employés. Nous avons visité deux des bureaux régionaux qui ne consignaient pas leurs informations dans le FMIS. Le registre tenu par un de ces bureaux faisait état de 80 épidémies additionnelles en 2001, mais n'indiquait pas combien de personnes avaient été affectées. Quant au deuxième bureau régional que nous avons visité, il ne tenait aucun registre.

Une des régions consignant leurs données dans le FMIS comptait pour 62 % des épidémies survenues en 2001. Cela vient conforter la tendance observée au cours des trois dernières années. Il était toutefois difficile de déterminer si les pratiques de lutte contre les infections laissaient à désirer dans cette région ou si les établissements des autres régions ne signalaient pas toutes les épidémies à leurs bureaux régionaux. Nous avons également constaté qu'aucun effort n'avait été fait pour établir un lien entre le nombre d'épidémies par établissement et les infractions décelées lors des inspections annuelles, notamment en ce qui concerne la propreté et la salubrité des lieux ainsi que l'hygiène des pensionnaires.

Recommandation

Pour mieux protéger la santé et la sécurité des pensionnaires des établissements de soins de longue durée, le ministère doit s'assurer :

- **que toutes les plaintes font l'objet d'une enquête et que des mesures de suivi sont prises en temps opportun;**
- **que tous les événements inusités et toutes les épidémies d'infections contagieuses sont signalés au ministère et consignés dans son système informatique de suivi des établissements (FMIS) en temps opportun;**
- **que toutes les plaintes, événements inusités et épidémies d'infections contagieuses sont évalués au regard des résultats des inspections annuelles des établissements afin de cerner et de régler les problèmes systémiques.**

Réponse du ministère

Le ministère a pour politique de faire enquête sur les plaintes et d'y donner suite dans les 20 jours suivant leur réception. Il a l'habitude de répondre aux plaintes mais cherche constamment à améliorer son bilan à cet égard.

Le personnel du ministère donne suite à tous les événements inusités. Le ministère et les services de santé publique locaux ont mis en place des procédures et des protocoles rigoureux afin d'assurer la sécurité des pensionnaires en cas d'épidémie (p. ex. mises en quarantaine et mesures d'hygiène spécifiques). Ce sont les organismes de santé publique locaux qui déterminent quand un établissement est en proie à une épidémie.

Le ministère s'est engagé à améliorer ses systèmes de saisie des données sur les plaintes, les événements inusités et les épidémies et utilisera ces données pour cerner et régler les problèmes systémiques.

Permis et ententes de services

En vertu de la *Loi sur les maisons de soins infirmiers*, « nul ne doit ouvrir ni exploiter une maison de soins infirmiers sans détenir un permis à cet effet délivré par le directeur en vertu de la présente loi. » Tous les permis viennent à expiration et doivent être renouvelés chaque année; ils peuvent être révoqués ou leur renouvellement peut être refusé en cas d'infraction à la loi par le titulaire. Bien que les foyers municipaux et de bienfaisance n'aient pas à obtenir de permis, tous les exploitants d'établissements de soins de longue durée doivent signer une entente de services avec le ministère.

Nous avons examiné les permis délivrés aux maisons de soins infirmiers et constaté qu'au moment de notre vérification, aucune des maisons de soins infirmiers exploitées en Ontario n'avait de permis valide. La plupart des permis étaient venus à expiration au cours des 12 derniers mois, mais au moins 15 % avaient expiré plus d'un an et demi auparavant. Nous avons même noté des cas d'expiration antérieurs à 1998, dont un en 1994, un en 1997 et deux en 1998. En outre, la plupart des maisons de soins infirmiers qui ont ouvert leurs portes après 1998 n'ont jamais reçu de permis d'exploitation.

Selon la directive du Conseil de gestion du gouvernement concernant la responsabilisation en matière de paiements de transfert, une entente doit être signée avant que des fonds provinciaux soient versés aux bénéficiaires des paiements de transfert, dont les exploitants des établissements de soins de longue durée. Nous avons toutefois noté que le ministère avait l'habitude de finaliser et de signer des ententes de services après la fin de l'année de financement. Au moment de notre vérification, aucune des ententes de services pour 2001 et 2002 n'avait été signée. Le personnel du ministère nous a indiqué que les anciennes ententes de services demeuraient en vigueur mais, dans une des régions que nous avons visitées, les exploitants des établissements étaient souvent en désaccord avec la position du ministère. Les ententes de services couvrent une année spécifique, car elles indiquent le montant de la subvention pour cette seule année.

Nous avons également constaté que le ministère ne tenait pas compte de la conformité des établissements aux normes du ministère au moment de signer les ententes de services.

Dans chaque cas signalé, un document est préparé, examiné par le conseiller en conformité régional et versé au dossier de l'établissement concerné. Les bureaux régionaux doivent tenir un registre des épidémies indiquant tous les établissements touchés, le type d'épidémie ainsi que la date de la notification initiale et de la notification finale au ministère.

Au moment de notre vérification, seulement quatre des sept bureaux régionaux consignaient les informations relatives aux épidémies dans le FMIS. En 2001, ces quatre bureaux ont signalé un total de 219 épidémies affectant plus de 7 500 pensionnaires et employés. Nous avons visité deux des bureaux régionaux qui ne consignaient pas leurs informations dans le FMIS. Le registre tenu par un de ces bureaux faisait état de 80 épidémies additionnelles en 2001, mais n'indiquait pas combien de personnes avaient été affectées. Quant au deuxième bureau régional que nous avons visité, il ne tenait aucun registre.

Une des régions consignant leurs données dans le FMIS comptait pour 62 % des épidémies survenues en 2001. Cela vient conforter la tendance observée au cours des trois dernières années. Il était toutefois difficile de déterminer si les pratiques de lutte contre les infections laissaient à désirer dans cette région ou si les établissements des autres régions ne signalaient pas toutes les épidémies à leurs bureaux régionaux. Nous avons également constaté qu'aucun effort n'avait été fait pour établir un lien entre le nombre d'épidémies par établissement et les infractions décelées lors des inspections annuelles, notamment en ce qui concerne la propreté et la salubrité des lieux ainsi que l'hygiène des pensionnaires.

Recommandation

Pour mieux protéger la santé et la sécurité des pensionnaires des établissements de soins de longue durée, le ministère doit s'assurer :

- **que toutes les plaintes font l'objet d'une enquête et que des mesures de suivi sont prises en temps opportun;**
- **que tous les événements inusités et toutes les épidémies d'infections contagieuses sont signalés au ministère et consignés dans son système informatique de suivi des établissements (FMIS) en temps opportun;**
- **que toutes les plaintes, événements inusités et épidémies d'infections contagieuses sont évalués au regard des résultats des inspections annuelles des établissements afin de cerner et de régler les problèmes systémiques.**

Réponse du ministère

Le ministère a pour politique de faire enquête sur les plaintes et d'y donner suite dans les 20 jours suivant leur réception. Il a l'habitude de répondre aux plaintes mais cherche constamment à améliorer son bilan à cet égard.

Le personnel du ministère donne suite à tous les événements inusités. Le ministère et les services de santé publique locaux ont mis en place des procédures et des protocoles rigoureux afin d'assurer la sécurité des pensionnaires en cas d'épidémie (p. ex. mises en quarantaine et mesures d'hygiène spécifiques). Ce sont les organismes de santé publique locaux qui déterminent quand un établissement est en proie à une épidémie.

Le ministère s'est engagé à améliorer ses systèmes de saisie des données sur les plaintes, les événements inusités et les épidémies et utilisera ces données pour cerner et régler les problèmes systémiques.

Permis et ententes de services

En vertu de la *Loi sur les maisons de soins infirmiers*, « nul ne doit ouvrir ni exploiter une maison de soins infirmiers sans détenir un permis à cet effet délivré par le directeur en vertu de la présente loi. » Tous les permis viennent à expiration et doivent être renouvelés chaque année; ils peuvent être révoqués ou leur renouvellement peut être refusé en cas d'infraction à la loi par le titulaire. Bien que les foyers municipaux et de bienfaisance n'aient pas à obtenir de permis, tous les exploitants d'établissements de soins de longue durée doivent signer une entente de services avec le ministère.

Nous avons examiné les permis délivrés aux maisons de soins infirmiers et constaté qu'au moment de notre vérification, aucune des maisons de soins infirmiers exploitées en Ontario n'avait de permis valide. La plupart des permis étaient venus à expiration au cours des 12 derniers mois, mais au moins 15 % avaient expiré plus d'un an et demi auparavant. Nous avons même noté des cas d'expiration antérieurs à 1998, dont un en 1994, un en 1997 et deux en 1998. En outre, la plupart des maisons de soins infirmiers qui ont ouvert leurs portes après 1998 n'ont jamais reçu de permis d'exploitation.

Selon la directive du Conseil de gestion du gouvernement concernant la responsabilisation en matière de paiements de transfert, une entente doit être signée avant que des fonds provinciaux soient versés aux bénéficiaires des paiements de transfert, dont les exploitants des établissements de soins de longue durée. Nous avons toutefois noté que le ministère avait l'habitude de finaliser et de signer des ententes de services après la fin de l'année de financement. Au moment de notre vérification, aucune des ententes de services pour 2001 et 2002 n'avait été signée. Le personnel du ministère nous a indiqué que les anciennes ententes de services demeuraient en vigueur mais, dans une des régions que nous avons visitées, les exploitants des établissements étaient souvent en désaccord avec la position du ministère. Les ententes de services couvrent une année spécifique, car elles indiquent le montant de la subvention pour cette seule année.

Nous avons également constaté que le ministère ne tenait pas compte de la conformité des établissements aux normes du ministère au moment de signer les ententes de services.

Recommandation

Pour que les politiques du ministère et les lois concernant les établissements de soins de longue durée soient respectées et que les prestataires de soins de longue durée comprennent leurs responsabilités, le ministère doit s'assurer que tous les établissements de soins de longue durée ont signé des ententes de services valides et que l'état de conformité de chaque établissement est pris en compte.

Le ministère doit aussi s'assurer que toutes les maisons de soins infirmiers détiennent des permis valides, comme l'exige la loi.

Réponse du ministère

Le ministère a entrepris un examen du processus de gestion soutenant les ententes de services. Les ententes de services pour 2001 et 2002 seront distribuées aux exploitants d'établissements d'ici le 31 octobre 2002, tandis que celles portant sur l'année 2003 seront distribuées avant le 31 décembre 2002.

Le ministère a instauré un programme pour s'assurer que tous les permis sont à jour. Au 1er septembre 2002, toutes les maisons de soins infirmiers détenaient des permis à jour.

FINANCEMENT QUOTIDIEN

Niveaux de soins

Chaque année, les évaluatrices et évaluateurs du ministère, qui sont des infirmières et infirmiers autorisés ayant l'expérience des soins de longue durée, déterminent les niveaux de soins requis par les pensionnaires de chaque établissement en examinant leurs dossiers et leurs régimes de soins. Les pensionnaires sont ensuite classés dans une des sept catégories de soins infirmiers et personnels selon le niveau de soins dont ils ont besoin. À chaque catégorie est attribué un facteur de pondération basé sur les besoins évalués du pensionnaire, compte tenu de l'utilisation des ressources connexes. Le pourcentage de pensionnaires dans chaque catégorie est multiplié par le facteur de pondération correspondant afin de déterminer la clientèle de l'établissement. Le rapport entre la clientèle de l'établissement et la clientèle moyenne à l'échelle provinciale produit un indice, qui est ensuite multiplié par un tarif quotidien établi afin de déterminer le financement qui sera octroyé à l'établissement pour les soins infirmiers et personnels de chaque pensionnaire.

En 2001-2002, les fonds octroyés aux établissements de soins de longue durée au titre des soins infirmiers et personnels représentaient environ 1,1 des 1,6 milliard de dollars versés aux établissements de soins de longue durée par le ministère.

VÉRIFICATIONS ET APPELS LIÉS AUX NIVEAUX DE SOINS

Une diminution de la clientèle d'un établissement se répercute sur le tarif quotidien reçu pour les soins infirmiers et personnels. Un établissement peut en appeler de sa classification si sa clientèle baisse de plus de 7 % par rapport à l'année d'avant. Depuis 1997, le ministère vérifie chaque année la classification attribuée à un échantillon d'établissements pour les niveaux de soins. Ces vérifications commencent par la réévaluation d'au moins 20 pensionnaires et sont basées sur la documentation des soins et l'observation directe. Si la clientèle pour ces pensionnaires dépasse leur classification annuelle de plus de 10 %, le ministère procède à une vérification exhaustive pour tous les pensionnaires hébergés dans l'établissement au moment de la classification annuelle.

Selon la politique du ministère, si la vérification exhaustive révèle un écart de plus de 10 % des soins documentés et observés par rapport à la classification annuelle, le ministère songera à augmenter ou à réduire le financement en conséquence. Dans une note adressée à tous les bureaux régionaux en décembre 2001, le ministère a noté que, depuis le début du processus de vérification et d'appel, la politique prévoyant une baisse du financement n'avait pas été appliquée quand elle aurait dû l'être.

Le ministère offre actuellement des séminaires pour aider les établissements à améliorer leur documentation des soins requis par les pensionnaires, mais ne pénalise pas les établissements dont il sait ou soupçonne fortement, d'après les vérifications, qu'ils exagèrent les besoins des pensionnaires afin d'obtenir des fonds additionnels.

Recommandation

Pour aider à assurer l'équité des niveaux de financement octroyés aux établissements de soins de longue durée, le ministère doit y apporter des ajustements au besoin après avoir vérifié la classification des niveaux de soins conformément à sa politique.

Réponse du ministère

Le ministère a apporté des ajustements par suite des vérifications effectuées. Il examinera toutefois la mise en œuvre de la politique afin d'ajuster le financement en conséquence du processus de vérification et d'appel.

Suffisance du financement quotidien

Dans notre rapport de vérification 1995, nous recommandions au ministère d'utiliser l'information relative au coût des soins et du logement pour vérifier l'exactitude des tarifs standard payés dans chacune des enveloppes de financement. Le ministère a depuis apporté des ajustements périodiques principalement basés sur la hausse globale de la clientèle provinciale. Cependant, il n'a pas fait d'analyse détaillée pour déterminer le financement approprié.

Recommandation

Pour que les politiques du ministère et les lois concernant les établissements de soins de longue durée soient respectées et que les prestataires de soins de longue durée comprennent leurs responsabilités, le ministère doit s'assurer que tous les établissements de soins de longue durée ont signé des ententes de services valides et que l'état de conformité de chaque établissement est pris en compte.

Le ministère doit aussi s'assurer que toutes les maisons de soins infirmiers détiennent des permis valides, comme l'exige la loi.

Réponse du ministère

Le ministère a entrepris un examen du processus de gestion soutenant les ententes de services. Les ententes de services pour 2001 et 2002 seront distribuées aux exploitants d'établissements d'ici le 31 octobre 2002, tandis que celles portant sur l'année 2003 seront distribuées avant le 31 décembre 2002.

Le ministère a instauré un programme pour s'assurer que tous les permis sont à jour. Au 1er septembre 2002, toutes les maisons de soins infirmiers détenaient des permis à jour.

FINANCEMENT QUOTIDIEN

Niveaux de soins

Chaque année, les évaluatrices et évaluateurs du ministère, qui sont des infirmières et infirmiers autorisés ayant l'expérience des soins de longue durée, déterminent les niveaux de soins requis par les pensionnaires de chaque établissement en examinant leurs dossiers et leurs régimes de soins. Les pensionnaires sont ensuite classés dans une des sept catégories de soins infirmiers et personnels selon le niveau de soins dont ils ont besoin. À chaque catégorie est attribué un facteur de pondération basé sur les besoins évalués du pensionnaire, compte tenu de l'utilisation des ressources connexes. Le pourcentage de pensionnaires dans chaque catégorie est multiplié par le facteur de pondération correspondant afin de déterminer la clientèle de l'établissement. Le rapport entre la clientèle de l'établissement et la clientèle moyenne à l'échelle provinciale produit un indice, qui est ensuite multiplié par un tarif quotidien établi afin de déterminer le financement qui sera octroyé à l'établissement pour les soins infirmiers et personnels de chaque pensionnaire.

En 2001-2002, les fonds octroyés aux établissements de soins de longue durée au titre des soins infirmiers et personnels représentaient environ 1,1 des 1,6 milliard de dollars versés aux établissements de soins de longue durée par le ministère.

VÉRIFICATIONS ET APPELS LIÉS AUX NIVEAUX DE SOINS

Une diminution de la clientèle d'un établissement se répercute sur le tarif quotidien reçu pour les soins infirmiers et personnels. Un établissement peut en appeler de sa classification si sa clientèle baisse de plus de 7 % par rapport à l'année d'avant. Depuis 1997, le ministère vérifie chaque année la classification attribuée à un échantillon d'établissements pour les niveaux de soins. Ces vérifications commencent par la réévaluation d'au moins 20 pensionnaires et sont basées sur la documentation des soins et l'observation directe. Si la clientèle pour ces pensionnaires dépasse leur classification annuelle de plus de 10 %, le ministère procède à une vérification exhaustive pour tous les pensionnaires hébergés dans l'établissement au moment de la classification annuelle.

Selon la politique du ministère, si la vérification exhaustive révèle un écart de plus de 10 % des soins documentés et observés par rapport à la classification annuelle, le ministère songera à augmenter ou à réduire le financement en conséquence. Dans une note adressée à tous les bureaux régionaux en décembre 2001, le ministère a noté que, depuis le début du processus de vérification et d'appel, la politique prévoyant une baisse du financement n'avait pas été appliquée quand elle aurait dû l'être.

Le ministère offre actuellement des séminaires pour aider les établissements à améliorer leur documentation des soins requis par les pensionnaires, mais ne pénalise pas les établissements dont il sait ou soupçonne fortement, d'après les vérifications, qu'ils exagèrent les besoins des pensionnaires afin d'obtenir des fonds additionnels.

Recommandation

Pour aider à assurer l'équité des niveaux de financement octroyés aux établissements de soins de longue durée, le ministère doit y apporter des ajustements au besoin après avoir vérifié la classification des niveaux de soins conformément à sa politique.

Réponse du ministère

Le ministère a apporté des ajustements par suite des vérifications effectuées. Il examinera toutefois la mise en œuvre de la politique afin d'ajuster le financement en conséquence du processus de vérification et d'appel.

Suffisance du financement quotidien

Dans notre rapport de vérification 1995, nous recommandions au ministère d'utiliser l'information relative au coût des soins et du logement pour vérifier l'exactitude des tarifs standard payés dans chacune des enveloppes de financement. Le ministère a depuis apporté des ajustements périodiques principalement basés sur la hausse globale de la clientèle provinciale. Cependant, il n'a pas fait d'analyse détaillée pour déterminer le financement approprié.

En juin 2000, le ministère a établi un comité pour qu'il examine les modalités d'établissement, d'allocation et de distribution du financement et recommande des améliorations à l'actuelle méthode basée sur les tarifs quotidiens. Le comité, qui se compose d'employés du ministère et de représentants des associations de prestataires de services, a recommandé d'accroître les quatre enveloppes de financement selon l'évolution des besoins des pensionnaires, les augmentations de salaire négociées avec les employés et les fluctuations du taux d'inflation, mais n'a pas indiqué si le financement actuel était suffisant.

Depuis deux ans, le ministère produit des rapports des dépenses quotidiennes par secteur, qui indiquent, pour chaque établissement, le total réellement dépensé par pensionnaire par jour pour chaque type de dépenses et pour chaque enveloppe de financement. Les données sur les coûts sont accumulées par secteur (foyers de bienfaisance, foyers municipaux et maisons de soins infirmiers) à l'intérieur de chaque région. Après examen des rapports 1999 pour les trois régions visitées, nous avons noté d'importants écarts entre les secteurs et entre les établissements au chapitre des dépenses liées aux soins infirmiers et personnels et des frais d'hébergement.

Dans notre Rapport annuel 1995, nous avons également recommandé au ministère d'élaborer des normes afin de mesurer la capacité des établissements à prodiguer des soins de qualité et de mettre au point des modèles de composition du personnel requis pour offrir les soins infirmiers et personnels afin d'arriver aux niveaux de financement appropriés. Avant 1996, le ministère exigeait de chaque établissement de soins de longue durée qu'il ait une infirmière ou un infirmier autorisé de service et sur place en tout temps et garantissait un financement suffisant pour que chaque pensionnaire reçoive, en moyenne, au moins 2,25 heures de soins infirmiers et personnels par jour. Ce financement devait être fourni quels que soient les besoins globaux des pensionnaires dans chaque maison de soins infirmiers.

En 2001, le ministère a fourni les fonds nécessaires pour qu'une société d'experts-conseils puisse comparer les services offerts aux pensionnaires des établissements de soins de longue durée de l'Ontario en termes de personnel infirmier, d'aides en soins de santé et de thérapies aux services fournis ailleurs au Canada, aux États-Unis, en Europe et dans les établissements de soins chroniques de l'Ontario. L'analyse portait uniquement sur la quantité de soins fournis et non sur leur qualité. Selon les experts-conseils, elle était entravée par le fait que de nombreuses administrations avaient recueilli leurs données de trois à cinq ans avant l'Ontario et que plusieurs d'entre elles devaient soumettre leurs données à des fins de financement, ce qui pourrait avoir un impact sur leur qualité. Le rapport publié disait quand même ceci :

> [*Traduction*] Les résultats de cette étude indiquent que les pensionnaires des établissements [de soins de longue durée] de l'Ontario reçoivent moins de services de soins infirmiers et de thérapie que dans d'autres régions avec des populations semblables. Ces pensionnaires affichent d'ailleurs d'importants écarts au chapitre des niveaux de dépression, des niveaux cognitifs et des problèmes de comportement, qui indiquent des besoins accrus demandant des niveaux de service plus élevés.

Plus précisément :

- La proportion de soins fournis par des infirmières et infirmiers autorisés dans les établissements de soins de longue durée de l'Ontario par pensionnaire par jour était plus faible que dans n'importe quelle autre administration.
- Seulement un tiers des pensionnaires des établissements de soins de longue durée de l'Ontario dont l'amplitude articulaire était restreinte ont bénéficié d'exercices d'amplitude.
- Les pensionnaires des établissements de soins de longue durée de l'Ontario affichaient la plus forte proportion de troubles et/ou de problèmes de santé mentale, dont 65 % ont été traités par des moyens de contention ou des médicaments antipsychotiques. Moins de 6 % ont fait l'objet d'une évaluation ou ont été soumis à des « thérapies par la discussion ».

Rien n'indique que le ministère ait donné suite aux résultats de cette étude.

Nous avons noté que 36 États américains avaient établi des exigences ou des normes en matière de dotation dont :

- un nombre minimal d'heures de soins infirmiers par pensionnaire et par jour;
- un ratio soignants/pensionnaires minimum;
- l'affectation d'une infirmière ou d'un infirmier autorisé sur place 24 heures par jour.

À l'heure actuelle, le ministère n'a pas d'exigences en matière de dotation et ne surveille pas les ratios employés/pensionnaires de chaque établissement, le nombre d'heures de soins prodigués aux pensionnaires par des infirmières et infirmiers autorisés, ni le rapport entre le nombre d'infirmières et infirmiers autorisés et le nombre d'infirmières et infirmiers non autorisés.

Recommandation

Pour s'assurer que les fonds octroyés aux établissements de soins de longue durée sont suffisants pour offrir le niveau de soins requis par les pensionnaires et que les besoins évalués des pensionnaires sont satisfaits, le ministère doit :

- **vérifier la suffisance des tarifs standard en vigueur dans chaque catégorie de financement et élaborer des normes pour mesurer la capacité des établissements à fournir les services;**
- **surveiller les ratios employés/pensionnaires, le nombre d'heures de soins prodigués par des infirmières et infirmiers autorisés à chaque pensionnaire, ainsi que le rapport entre le nombre d'infirmières et infirmiers autorisés et le nombre d'infirmières et infirmiers non autorisés et déterminer si les niveaux de soins fournis répondent aux besoins évalués des pensionnaires;**

Plus précisément :

- La proportion de soins fournis par des infirmières et infirmiers autorisés dans les établissements de soins de longue durée de l'Ontario par pensionnaire par jour était plus faible que dans n'importe quelle autre administration.
- Seulement un tiers des pensionnaires des établissements de soins de longue durée de l'Ontario dont l'amplitude articulaire était restreinte ont bénéficié d'exercices d'amplitude.
- Les pensionnaires des établissements de soins de longue durée de l'Ontario affichaient la plus forte proportion de troubles et/ou de problèmes de santé mentale, dont 65 % ont été traités par des moyens de contention ou des médicaments antipsychotiques. Moins de 6 % ont fait l'objet d'une évaluation ou ont été soumis à des « thérapies par la discussion ».

Rien n'indique que le ministère ait donné suite aux résultats de cette étude.

Nous avons noté que 36 États américains avaient établi des exigences ou des normes en matière de dotation dont :

- un nombre minimal d'heures de soins infirmiers par pensionnaire et par jour;
- un ratio soignants/pensionnaires minimum;
- l'affectation d'une infirmière ou d'un infirmier autorisé sur place 24 heures par jour.

À l'heure actuelle, le ministère n'a pas d'exigences en matière de dotation et ne surveille pas les ratios employés/pensionnaires de chaque établissement, le nombre d'heures de soins prodigués aux pensionnaires par des infirmières et infirmiers autorisés, ni le rapport entre le nombre d'infirmières et infirmiers autorisés et le nombre d'infirmières et infirmiers non autorisés.

Recommandation

Pour s'assurer que les fonds octroyés aux établissements de soins de longue durée sont suffisants pour offrir le niveau de soins requis par les pensionnaires et que les besoins évalués des pensionnaires sont satisfaits, le ministère doit :

- **vérifier la suffisance des tarifs standard en vigueur dans chaque catégorie de financement et élaborer des normes pour mesurer la capacité des établissements à fournir les services;**
- **surveiller les ratios employés/pensionnaires, le nombre d'heures de soins prodigués par des infirmières et infirmiers autorisés à chaque pensionnaire, ainsi que le rapport entre le nombre d'infirmières et infirmiers autorisés et le nombre d'infirmières et infirmiers non autorisés et déterminer si les niveaux de soins fournis répondent aux besoins évalués des pensionnaires;**

- **élaborer des normes de dotation appropriées pour les établissements de soins de longue durée.**

Réponse du ministère

Le 1er août 2002, le ministère a augmenté le financement des soins infirmiers et personnels de 100 millions de dollars (6,33 $ par pensionnaire par jour). Le tarif quotidien total pour un établissement de soins de longue durée avec des niveaux de soins moyens s'élève à 110,73 $.

À l'heure actuelle, les établissements de soins de longue durée reçoivent des fonds différentiels basés sur les besoins de leurs pensionnaires. Le ministère est déterminé à examiner la possibilité de mettre en œuvre un nouvel instrument de classification des pensionnaires ainsi qu'une méthode de financement qui renforcera sa capacité à évaluer les soins et le personnel requis par les pensionnaires.

Rapprochements annuels

D'après le Manuel du programme des établissements de soins de longue durée du ministère, chaque établissement doit présenter un rapport annuel vérifié à son bureau régional pour que celui-ci puisse comparer les dépenses réelles aux dépenses approuvées et déterminer s'il convient d'ajuster le financement final.

Nous avons noté que le ministère n'avait pas établi de dates limites pour les rapprochements annuels et que les surplus n'étaient pas recouvrés avec promptitude. Par exemple, les surplus pour 1998 ont été récupérés vers la fin de 2000 et au début de 2001 et, au moment de notre vérification, les rapprochements pour 1999 étaient en cours. Pour chacune des trois dernières années, les surplus nets dus au ministère dépassaient 50 millions de dollars. Comme le taux d'emprunt moyen sur un an pour le gouvernement était de 5,7 % en 2000 et de 3,8 % en 2001, les retards dans le recouvrement des fonds excédentaires pour l'année civile 1999 ont coûté aux contribuables au moins 5 millions de dollars en frais d'intérêt.

Ce n'est qu'en avril 2001 que le ministère a transmis aux établissements les formulaires de rapport annuel pour l'année civile 1999. La plupart des exploitants d'établissements ont rempli et retourné les formulaires requis dans les 90 jours suivant leur réception, comme l'exige la politique du ministère. Cependant, le personnel du bureau régional n'a commencé le processus de rapprochement qu'à l'automne 2001. Les formulaires de rapport annuel pour 2000 ont été envoyés aux exploitants le 25 février 2002, soit 14 mois après la fin de cette année civile.

La plupart des établissements de soins de longue durée enregistrent des surplus parce que le ministère a l'habitude de sous-estimer les recettes provenant des paiements effectués par les pensionnaires. Par exemple, le ministère a estimé ces recettes pour 1999 en se basant sur les paiements réels des pensionnaires pour 1996, sans tenir compte de la hausse des

- **élaborer des normes de dotation appropriées pour les établissements de soins de longue durée.**

Réponse du ministère

Le 1er août 2002, le ministère a augmenté le financement des soins infirmiers et personnels de 100 millions de dollars (6,33 $ par pensionnaire par jour). Le tarif quotidien total pour un établissement de soins de longue durée avec des niveaux de soins moyens s'élève à 110,73 $.

À l'heure actuelle, les établissements de soins de longue durée reçoivent des fonds différentiels basés sur les besoins de leurs pensionnaires. Le ministère est déterminé à examiner la possibilité de mettre en œuvre un nouvel instrument de classification des pensionnaires ainsi qu'une méthode de financement qui renforcera sa capacité à évaluer les soins et le personnel requis par les pensionnaires.

Rapprochements annuels

D'après le Manuel du programme des établissements de soins de longue durée du ministère, chaque établissement doit présenter un rapport annuel vérifié à son bureau régional pour que celui-ci puisse comparer les dépenses réelles aux dépenses approuvées et déterminer s'il convient d'ajuster le financement final.

Nous avons noté que le ministère n'avait pas établi de dates limites pour les rapprochements annuels et que les surplus n'étaient pas recouvrés avec promptitude. Par exemple, les surplus pour 1998 ont été récupérés vers la fin de 2000 et au début de 2001 et, au moment de notre vérification, les rapprochements pour 1999 étaient en cours. Pour chacune des trois dernières années, les surplus nets dus au ministère dépassaient 50 millions de dollars. Comme le taux d'emprunt moyen sur un an pour le gouvernement était de 5,7 % en 2000 et de 3,8 % en 2001, les retards dans le recouvrement des fonds excédentaires pour l'année civile 1999 ont coûté aux contribuables au moins 5 millions de dollars en frais d'intérêt.

Ce n'est qu'en avril 2001 que le ministère a transmis aux établissements les formulaires de rapport annuel pour l'année civile 1999. La plupart des exploitants d'établissements ont rempli et retourné les formulaires requis dans les 90 jours suivant leur réception, comme l'exige la politique du ministère. Cependant, le personnel du bureau régional n'a commencé le processus de rapprochement qu'à l'automne 2001. Les formulaires de rapport annuel pour 2000 ont été envoyés aux exploitants le 25 février 2002, soit 14 mois après la fin de cette année civile.

La plupart des établissements de soins de longue durée enregistrent des surplus parce que le ministère a l'habitude de sous-estimer les recettes provenant des paiements effectués par les pensionnaires. Par exemple, le ministère a estimé ces recettes pour 1999 en se basant sur les paiements réels des pensionnaires pour 1996, sans tenir compte de la hausse des

tarifs d'hébergement quotidiens. Il est difficile d'estimer les recettes provenant des paiements effectués par les pensionnaires, car certains d'entre eux sont admissibles à des réductions de tarif en raison de leurs besoins financiers. Comme il est mentionné plus haut, les établissements n'ont pas besoin de l'autorisation du ministère pour ramener de 44,51 $ à 30,24 $ par jour le tarif de base de l'hébergement en salle commune pour les pensionnaires nécessiteux.

Bien que les analystes financiers des bureaux régionaux ajustent maintenant les paiements pour l'année en cours en se basant sur des estimations plus récentes des paiements des pensionnaires, les approches diffèrent selon les régions. Le personnel du ministère nous a avisés qu'un processus normalisé d'ajustement pour l'année en cours serait utilisé à compter du 1er juillet 2002.

PROCESSUS DE RAPPROCHEMENT

Les fonds de chaque enveloppe octroyés aux établissements de soins de longue durée sont censés couvrir les dépenses admissibles énoncées dans le Manuel du programme des établissements de soins de longue durée du ministère. Sauf dans le cas des fonds reçus pour certains coûts d'hébergement, les établissements doivent retourner tous les fonds non dépensés au ministère.

Ayant examiné les données financières soumises par les établissements aux bureaux régionaux du ministère, nous avons constaté qu'elles étaient insuffisantes pour déterminer si les fonds de chaque enveloppe avaient été utilisés aux fins prévues. La plupart des analystes financiers régionaux du ministère que nous avons interrogés convenaient que l'information était insuffisante.

Bien que la plus grande partie des fonds octroyés au titre des soins infirmiers et personnels soit affectée aux salaires du personnel, les établissements ne sont pas tenus de soumettre des données telles que le nombre d'employés par catégorie (infirmières et infirmiers autorisés, infirmières et infirmiers auxiliaires et aides en soins de santé) ou leurs salaires respectifs. Les établissements n'ont pas non plus l'habitude de fournir aux bureaux régionaux une liste du matériel et des fournitures achetés durant l'année dans chaque catégorie de financement. Des analystes nous ont informés que plusieurs établissements assimilaient le matériel et les fournitures d'hébergement à des articles médicaux à imputer à l'enveloppe de financement pour les soins infirmiers et personnels, réduisant ainsi le montant qu'ils pourraient avoir à retourner au ministère.

Un certain nombre d'exploitants d'établissements de soins de longue durée exploitent aussi des maisons de retraite sur des terrains contigus. Ces maisons de retraite ne reçoivent pas de fonds du ministère, mais peuvent partager certains services et employés avec les établissements de soins de longue durée qui y sont affiliés. Dans trois régions, le ministère a dénombré 69 établissements de soins de longue durée avec maisons de retraite attenantes. Les établissements de soins de longue durée ne sont pas tenus de présenter un ensemble complet d'états financiers vérifiés. Or, sans états financiers vérifiés contenant des données distinctes, le ministère ne peut pas savoir si les exploitants répartissent les coûts de façon appropriée.

Recommandation

Pour que les fonds excédentaires versés aux établissements de soins de longue durée soient calculés avec exactitude et retournés à la province en temps opportun, le ministère doit s'assurer que :

- **l'information financière vérifiée fournie par les établissements répond aux besoins du ministère;**
- **les rapprochements sont effectués et les surplus sont récupérés en temps opportun.**

Réponse du ministère

Le ministère examinera le formulaire et l'information actuellement recueillie auprès des établissements pour s'assurer qu'elle répond à ses besoins.

Il s'engagera à envoyer les rapports de rapprochement pour 2001 et 2002 aux établissements de soins de longue durée avant le 31 décembre 2002.

Il a uniformisé le rapport sur les recettes d'occupation. À compter du 1er janvier 2003, les sept bureaux régionaux surveilleront les mouvements de trésorerie et les ajusteront au besoin.

PROJET DE RÉAMÉNAGEMENT DES SOINS DE LONGUE DURÉE

Allocation des lits de soins de longue durée

Dans notre Rapport annuel 1995, nous notions que le ministère, bien que conscient de la forte hausse prévue du nombre de personnes âgées de 65 ans et plus, n'avait pas élaboré de stratégie pour faire face à l'augmentation prévue de la demande de lits de soins de longue durée. Il n'avait pas non plus de plan systématique pour identifier les régions où les besoins sont les plus pressants et assurer une répartition plus équitable des lits dans toute la province.

À l'automne 1996, le ministère a établi le Comité directeur de répartition des lits de soins de longue durée et d'étude des besoins (comité directeur), qui se compose d'employés du ministère et de représentants d'associations de l'extérieur. Le comité directeur était chargé d'examiner les moyens d'assurer une répartition équitable des lits de soins de longue durée dans toute la province et de recommander les modifications à apporter aux lois ou aux politiques pour faciliter une telle répartition.

Dans l'introduction à son rapport d'avril 1997, le comité directeur soulignait que, depuis de nombreuses années, les lits de soins de longue durée financés et réglementés par la province avaient été répartis de façon inéquitable entre les régions et à l'intérieur de chaque région. Cette répartition était plutôt le fait d'un « accident » que d'une planification basée sur les besoins.

Étant donné les paramètres de l'étude et les enjeux entourant le système de soins de longue durée, le comité directeur se sentait incapable d'établir un objectif de planification. Il recommandait au ministère d'entreprendre une étude plus approfondie afin d'établir un objectif quant au nombre requis de lits de soins de longue durée. Le comité directeur exhortait également le ministère à tenir compte de ses recommandations conjointement avec celles de la Commission de restructuration des services de santé. En 1997, cette commission a diffusé un document de travail soulignant qu'en 2003, la province aurait besoin de 15 404 lits de soins de longue durée additionnels et que ces lits additionnels se traduiraient par un ratio moyen de 96,4 lits par tranche de 1 000 personnes de 75 ans et plus.

En avril 1998, le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé en principe un plan du ministère demandant la construction de 20 000 nouveaux lits avant la fin de l'exercice 2005-2006 ainsi que la rénovation d'établissements comptant 13 583 lits de soins de longue durée qui ne répondaient pas aux exigences structurelles en vigueur. Le personnel du ministère nous a informés que, malgré l'absence de norme ministérielle permettant de déterminer la future demande de lits de soins de longue durée, il cherchait à atteindre un objectif de 100 lits par tranche de 1 000 personnes âgées de 75 ans et plus. Bien que le ministère n'ait pas pu nous dire comment il était arrivé à cet objectif, celui-ci était conforme à l'objectif recommandé par la Commission de restructuration des services de santé. D'après une étude commanditée par le ministère, en 2000, l'Alberta visait un ratio de 109 lits pour 1 000 personnes âgées de 75 ans et plus, contre 120 lits pour le Manitoba. Il importe de noter que la future demande de lits de soins de longue durée dépend de nombreux facteurs, dont la disponibilité des soins à domicile, des soins chroniques et d'autres services.

En supposant l'attribution d'environ 20 000 nouveaux lits, en 2006, les ratios projetés dans les zones de service provinciales (municipalités, districts ou comtés) devraient varier entre 88 et 138 lits par tranche de 1 000 personnes âgées de 75 ans et plus. Sans les 20 000 nouveaux lits, ces ratios fluctueraient entre 38 et 138 lits pour 1 000 personnes âgées de 75 ans et plus. En règle générale, les régions de la province les plus susceptibles de dépasser l'objectif excédaient déjà celui-ci avant l'attribution des lits et n'en ont donc pas obtenu de nouveaux.

Recommandation

Pour aider à répondre en temps opportun aux besoins en lits de soins de longue durée, le ministère doit :

- **faire des études pour déterminer si son objectif de 100 lits pour 1 000 personnes âgées de 75 ans et plus est approprié;**
- **élaborer une stratégie afin de donner suite aux résultats des études.**

Recommandation

Pour que les fonds excédentaires versés aux établissements de soins de longue durée soient calculés avec exactitude et retournés à la province en temps opportun, le ministère doit s'assurer que :

- **l'information financière vérifiée fournie par les établissements répond aux besoins du ministère;**
- **les rapprochements sont effectués et les surplus sont récupérés en temps opportun.**

Réponse du ministère

Le ministère examinera le formulaire et l'information actuellement recueillie auprès des établissements pour s'assurer qu'elle répond à ses besoins.

Il s'engagera à envoyer les rapports de rapprochement pour 2001 et 2002 aux établissements de soins de longue durée avant le 31 décembre 2002.

Il a uniformisé le rapport sur les recettes d'occupation. À compter du 1er janvier 2003, les sept bureaux régionaux surveilleront les mouvements de trésorerie et les ajusteront au besoin.

PROJET DE RÉAMÉNAGEMENT DES SOINS DE LONGUE DURÉE

Allocation des lits de soins de longue durée

Dans notre Rapport annuel 1995, nous notions que le ministère, bien que conscient de la forte hausse prévue du nombre de personnes âgées de 65 ans et plus, n'avait pas élaboré de stratégie pour faire face à l'augmentation prévue de la demande de lits de soins de longue durée. Il n'avait pas non plus de plan systématique pour identifier les régions où les besoins sont les plus pressants et assurer une répartition plus équitable des lits dans toute la province.

À l'automne 1996, le ministère a établi le Comité directeur de répartition des lits de soins de longue durée et d'étude des besoins (comité directeur), qui se compose d'employés du ministère et de représentants d'associations de l'extérieur. Le comité directeur était chargé d'examiner les moyens d'assurer une répartition équitable des lits de soins de longue durée dans toute la province et de recommander les modifications à apporter aux lois ou aux politiques pour faciliter une telle répartition.

Dans l'introduction à son rapport d'avril 1997, le comité directeur soulignait que, depuis de nombreuses années, les lits de soins de longue durée financés et réglementés par la province avaient été répartis de façon inéquitable entre les régions et à l'intérieur de chaque région. Cette répartition était plutôt le fait d'un « accident » que d'une planification basée sur les besoins.

Étant donné les paramètres de l'étude et les enjeux entourant le système de soins de longue durée, le comité directeur se sentait incapable d'établir un objectif de planification. Il recommandait au ministère d'entreprendre une étude plus approfondie afin d'établir un objectif quant au nombre requis de lits de soins de longue durée. Le comité directeur exhortait également le ministère à tenir compte de ses recommandations conjointement avec celles de la Commission de restructuration des services de santé. En 1997, cette commission a diffusé un document de travail soulignant qu'en 2003, la province aurait besoin de 15 404 lits de soins de longue durée additionnels et que ces lits additionnels se traduiraient par un ratio moyen de 96,4 lits par tranche de 1 000 personnes de 75 ans et plus.

En avril 1998, le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé en principe un plan du ministère demandant la construction de 20 000 nouveaux lits avant la fin de l'exercice 2005-2006 ainsi que la rénovation d'établissements comptant 13 583 lits de soins de longue durée qui ne répondaient pas aux exigences structurelles en vigueur. Le personnel du ministère nous a informés que, malgré l'absence de norme ministérielle permettant de déterminer la future demande de lits de soins de longue durée, il cherchait à atteindre un objectif de 100 lits par tranche de 1 000 personnes âgées de 75 ans et plus. Bien que le ministère n'ait pas pu nous dire comment il était arrivé à cet objectif, celui-ci était conforme à l'objectif recommandé par la Commission de restructuration des services de santé. D'après une étude commanditée par le ministère, en 2000, l'Alberta visait un ratio de 109 lits pour 1 000 personnes âgées de 75 ans et plus, contre 120 lits pour le Manitoba. Il importe de noter que la future demande de lits de soins de longue durée dépend de nombreux facteurs, dont la disponibilité des soins à domicile, des soins chroniques et d'autres services.

En supposant l'attribution d'environ 20 000 nouveaux lits, en 2006, les ratios projetés dans les zones de service provinciales (municipalités, districts ou comtés) devraient varier entre 88 et 138 lits par tranche de 1 000 personnes âgées de 75 ans et plus. Sans les 20 000 nouveaux lits, ces ratios fluctueraient entre 38 et 138 lits pour 1 000 personnes âgées de 75 ans et plus. En règle générale, les régions de la province les plus susceptibles de dépasser l'objectif excédaient déjà celui-ci avant l'attribution des lits et n'en ont donc pas obtenu de nouveaux.

Recommandation

Pour aider à répondre en temps opportun aux besoins en lits de soins de longue durée, le ministère doit :

- **faire des études pour déterminer si son objectif de 100 lits pour 1 000 personnes âgées de 75 ans et plus est approprié;**
- **élaborer une stratégie afin de donner suite aux résultats des études.**

Réponse du ministère

Le ministère s'emploie actuellement à élaborer une stratégie à long terme pour les soins de longue durée. Cette stratégie tiendra compte de toute la gamme de services offerts aux personnes âgées et recommandera les mesures à prendre dans le cadre des programmes.

Plan de réaménagement des immobilisations

En mars 1999, le gouvernement a annoncé que le projet d'augmentation du nombre de lits de soins de longue durée serait accéléré et que les 20 000 nouveaux lits seraient disponibles en 2004, portant à quelque 77 000 le nombre total de lits de soins de longue durée. Le délai de rénovation des établissements non conformes aux normes restait fixé à 2006, tandis que le nombre de lits des établissements non conformes passait de 13 583 à 15 835.

La plupart des contrats pour la construction et l'exploitation de nouveaux établissements pour les 20 000 nouveaux lits faisaient suite à trois processus de sélection concurrentiels lancés en décembre 1998, en mars 1999 et en mai 2001. Les 20 000 nouveaux lits incluaient quelque 1 200 lits attribués à des exploitants dans les années 1980 mais pas encore créés. Les bureaux régionaux ont administré les processus de sélection de 1998 et 1999 en se fondant sur les procédures communes établies par le bureau principal du ministère. Le troisième processus de sélection a été entrepris par le bureau créé pour s'occuper du Projet de réaménagement des soins de longue durée (bureau du Projet de réaménagement).

Le bureau du Projet de réaménagement a été établi par le ministère en mai 2000 pour superviser son projet d'augmentation du nombre de lits, notamment :

- en déterminant et en suivant l'attribution des lits (y compris les lits attribués en 1998 et 1999);
- en examinant et en classant les propositions en 2001;
- en négociant les contrats de développement avec les candidats retenus;
- en examinant et en approuvant les plans de construction pour les nouveaux lits et les lits de remplacement;
- en donnant des conseils et en réglant les problèmes municipaux liés à la construction des nouveaux lits.

FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS

Le ministère finance la construction d'établissements pour les 20 000 nouveaux lits et la rénovation d'établissements contenant 15 835 lits en fournissant un tarif quotidien pouvant aller jusqu'à 10,35 $ par lit. Ces paiements, qui durent 20 ans et commencent le

jour où le lit est prêt à être utilisé, s'élèveront à environ 75 000 $ par lit nouveau ou rénové. Sur une période de 20 ans, les coûts des immobilisations pour le ministère pourront atteindre 1,5 milliard de dollars pour les nouveaux lits et 1,2 milliard pour les lits rénovés.

En janvier 2001, le ministère a révisé sa politique concernant les recettes liées aux chambres à supplément. Auparavant, les établissements partageaient ces recettes (c'est-à-dire les sommes additionnelles demandées pour des chambres à un ou à deux lits) à parts égales avec la province. Il serait désormais permis à tous les exploitants, y compris ceux dont les établissements n'étaient pas rénovés, de garder pour eux-mêmes la totalité des recettes liées aux chambres à un ou à deux lits. Selon la documentation du ministère, ces fonds viennent compléter les 10,35 $ fournis aux établissements à l'appui des coûts de construction. Les établissements de soins de longue durée bénéficieront ainsi d'au moins 50 millions de dollars additionnels par année.

Nous avons noté que le ministère n'avait pas chargé le bureau du Projet de réaménagement ou les bureaux régionaux d'obtenir des rapports sur les dépenses réelles des établissements exploités depuis plus d'un an afin de s'assurer que les fonds quotidiens affectés à la construction étaient basés sur les coûts réels. En février 2002, le ministère a attribué cette responsabilité aux bureaux régionaux. Il reste qu'à ce moment-là un des établissements accusait déjà plus de deux ans de retard dans la présentation de son rapport.

Recommandation

Le ministère doit s'assurer que les tarifs quotidiens versés aux établissements de soins de longue durée pour l'aménagement d'installations sont conformes aux coûts de construction réellement engagés.

Réponse du ministère

Conformément à la politique du ministère relative au financement des coûts de construction des établissements de soins de longue durée et aux ententes de développement, les exploitants sont tenus de présenter des états vérifiés des coûts d'immobilisations définitifs. Le ministère a élaboré des lignes directrices uniformisant l'examen et l'approbation de ces états et veillera à ce qu'elles soient appliquées de manière appropriée.

ATTRIBUTION DE NOUVEAUX LITS

Dans sa présentation au Conseil de gestion du gouvernement, le ministère a déclaré que les 20 000 nouveaux lits seraient attribués dans le cadre d'un appel d'offres de la plus grande qualité. Au moment de notre vérification, les nouveaux lits avaient été attribués comme l'indique le tableau suivant.

Réponse du ministère

Le ministère s'emploie actuellement à élaborer une stratégie à long terme pour les soins de longue durée. Cette stratégie tiendra compte de toute la gamme de services offerts aux personnes âgées et recommandera les mesures à prendre dans le cadre des programmes.

Plan de réaménagement des immobilisations

En mars 1999, le gouvernement a annoncé que le projet d'augmentation du nombre de lits de soins de longue durée serait accéléré et que les 20 000 nouveaux lits seraient disponibles en 2004, portant à quelque 77 000 le nombre total de lits de soins de longue durée. Le délai de rénovation des établissements non conformes aux normes restait fixé à 2006, tandis que le nombre de lits des établissements non conformes passait de 13 583 à 15 835.

La plupart des contrats pour la construction et l'exploitation de nouveaux établissements pour les 20 000 nouveaux lits faisaient suite à trois processus de sélection concurrentiels lancés en décembre 1998, en mars 1999 et en mai 2001. Les 20 000 nouveaux lits incluaient quelque 1 200 lits attribués à des exploitants dans les années 1980 mais pas encore créés. Les bureaux régionaux ont administré les processus de sélection de 1998 et 1999 en se fondant sur les procédures communes établies par le bureau principal du ministère. Le troisième processus de sélection a été entrepris par le bureau créé pour s'occuper du Projet de réaménagement des soins de longue durée (bureau du Projet de réaménagement).

Le bureau du Projet de réaménagement a été établi par le ministère en mai 2000 pour superviser son projet d'augmentation du nombre de lits, notamment :

- en déterminant et en suivant l'attribution des lits (y compris les lits attribués en 1998 et 1999);
- en examinant et en classant les propositions en 2001;
- en négociant les contrats de développement avec les candidats retenus;
- en examinant et en approuvant les plans de construction pour les nouveaux lits et les lits de remplacement;
- en donnant des conseils et en réglant les problèmes municipaux liés à la construction des nouveaux lits.

FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS

Le ministère finance la construction d'établissements pour les 20 000 nouveaux lits et la rénovation d'établissements contenant 15 835 lits en fournissant un tarif quotidien pouvant aller jusqu'à 10,35 $ par lit. Ces paiements, qui durent 20 ans et commencent le

jour où le lit est prêt à être utilisé, s'élèveront à environ 75 000 $ par lit nouveau ou rénové. Sur une période de 20 ans, les coûts des immobilisations pour le ministère pourront atteindre 1,5 milliard de dollars pour les nouveaux lits et 1,2 milliard pour les lits rénovés.

En janvier 2001, le ministère a révisé sa politique concernant les recettes liées aux chambres à supplément. Auparavant, les établissements partageaient ces recettes (c'est-à-dire les sommes additionnelles demandées pour des chambres à un ou à deux lits) à parts égales avec la province. Il serait désormais permis à tous les exploitants, y compris ceux dont les établissements n'étaient pas rénovés, de garder pour eux-mêmes la totalité des recettes liées aux chambres à un ou à deux lits. Selon la documentation du ministère, ces fonds viennent compléter les 10,35 $ fournis aux établissements à l'appui des coûts de construction. Les établissements de soins de longue durée bénéficieront ainsi d'au moins 50 millions de dollars additionnels par année.

Nous avons noté que le ministère n'avait pas chargé le bureau du Projet de réaménagement ou les bureaux régionaux d'obtenir des rapports sur les dépenses réelles des établissements exploités depuis plus d'un an afin de s'assurer que les fonds quotidiens affectés à la construction étaient basés sur les coûts réels. En février 2002, le ministère a attribué cette responsabilité aux bureaux régionaux. Il reste qu'à ce moment-là un des établissements accusait déjà plus de deux ans de retard dans la présentation de son rapport.

Recommandation

Le ministère doit s'assurer que les tarifs quotidiens versés aux établissements de soins de longue durée pour l'aménagement d'installations sont conformes aux coûts de construction réellement engagés.

Réponse du ministère

Conformément à la politique du ministère relative au financement des coûts de construction des établissements de soins de longue durée et aux ententes de développement, les exploitants sont tenus de présenter des états vérifiés des coûts d'immobilisations définitifs. Le ministère a élaboré des lignes directrices uniformisant l'examen et l'approbation de ces états et veillera à ce qu'elles soient appliquées de manière appropriée.

ATTRIBUTION DE NOUVEAUX LITS

Dans sa présentation au Conseil de gestion du gouvernement, le ministère a déclaré que les 20 000 nouveaux lits seraient attribués dans le cadre d'un appel d'offres de la plus grande qualité. Au moment de notre vérification, les nouveaux lits avaient été attribués comme l'indique le tableau suivant.

Lits attribués par processus de sélection concurrentiel, 1998–2001

Année d'attribution	Nombre de lits attribués	% du nombre total de lits attribués
1998	6 157	34
1999	5 347	29
2001	6 682*	37
Total	**18 186**	**100**

* Comprend 1 065 lits retournés par des candidats retenus, puis réattribués à d'autres candidats, ainsi que 704 lits attribués par la voie de processus concurrentiels subséquents pour répondre aux besoins des régions mal desservies.

Source des données : Ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Selon le processus de 1998, les lits devaient être attribués aux candidats ayant obtenu les meilleures notes, compte tenu des décisions stratégiques du ministère en ce qui concerne la distribution géographique appropriée des établissements de soins de longue durée dans chaque zone de service de l'Ontario. Le ministère pouvait aussi exiger des candidats retenus qu'ils créent des lits ailleurs qu'à l'endroit proposé mais dans la même zone de service. Nous avons examiné les lits attribués en 1998 et constaté qu'en général, l'attribution était conforme aux critères de sélection indiqués. Cependant, le ministère a été incapable de repérer la documentation à l'appui dans tous les cas d'exception.

Selon le processus de 1999, en plus d'utiliser les mêmes critères de sélection qu'en 1998, le ministère se réservait le droit de refuser des lits en cas de concentration inacceptable des propriétaires de lits de soins de longue durée dans la province ou si des candidats ayant présenté au moins quatre propositions retenues étaient incapables de démontrer la capacité financière et organisationnelle de développer un si grand nombre de sites. D'après notre examen de la documentation disponible, les candidats ont été choisis conformément au processus de sélection indiqué. Dans tous les cas où le candidat ayant obtenu le plus grand nombre de points n'a pas été choisi, plusieurs candidats donnaient l'impression de ne pas posséder la capacité organisationnelle ou financière requise pour créer tous les lits qui auraient pu leur être attribués. Des experts-conseils de l'extérieur ont été engagés par le ministère pour analyser les candidatures et fournir conseils et recommandations au ministère.

Un nouveau processus d'évaluation a été utilisé en 2001 et le bureau du Projet de réaménagement a fait évaluer les propositions par des experts-conseils de l'extérieur. La sélection des candidats n'était pas basée sur le nombre de points obtenus. Les scores ont plutôt servi à répartir les candidats de chaque zone de service en trois catégories. La première catégorie incluait les candidats classés en tête de liste. Comme on pouvait s'y attendre, pratiquement tous les candidats de la première catégorie se sont vu attribuer des lits. La deuxième catégorie comprenait tous les autres candidats ayant obtenu plus de

65 %. Les candidats de cette catégorie étaient considérés comme équivalents par la qualité et les mérites de leurs propositions. La préférence était accordée aux candidats ajoutant de nouveaux lits à des établissements non conformes sur le plan structurel et à ceux qui proposaient de créer des lits dans des lieux privilégiés à l'intérieur des zones de service. Comme en 1999, le ministère se réservait le droit de prendre en compte la capacité financière et organisationnelle des candidats ayant présenté plusieurs propositions retenues. La troisième catégorie regroupait les candidats ayant obtenu moins de 65 % et donc inadmissibles à la sélection.

Selon le ministère, quelque 900 nouveaux lits ont été attribués en dehors des processus établis pour :

- se conformer aux recommandations concernant les hôpitaux formulées par la Commission de restructuration des services de santé;
- améliorer la viabilité économique des candidats retenus par suite d'appels d'offres antérieurs qui demandaient des lits additionnels.

Après 2001, des processus de sélection concurrentiels ont été instaurés dans trois zones de service afin d'attribuer des lits retournés ou non attribués à cause d'un manque d'intérêt en 2001. Alors que, dans le cadre des trois autres processus, les propositions avaient été cotées et classées par ordre de mérite, on a évalué les propositions pour deux des zones de service en comparant leurs aspects positifs et négatifs. Le processus d'attribution pour l'autre zone de service était encore en cours à la fin de nos travaux de vérification dans cette zone.

Recommandation

Pour démontrer que l'attribution des nouveaux lits de soins de longue durée est basée sur un processus équitable et ouvert qui est appliqué de manière uniforme et objective, le ministère doit s'assurer que toutes ses décisions sont justifiées par une documentation appropriée.

Réponse du ministère

Le ministère fera de son mieux pour s'assurer que toutes ses décisions sont étayées par une documentation appropriée.

Conformité structurelle

Dans notre Rapport annuel 1995, nous notions que 68 maisons de soins infirmiers contenant quelque 7 000 lits laissaient tant à désirer qu'elles devaient subir des rénovations majeures ou être entièrement reconstruites pour satisfaire aux normes structurelles et environnementales minimales en vigueur. Le ministère répond au besoin de moderniser certains établissements par le biais du Projet de réaménagement des soins

Lits attribués par processus de sélection concurrentiel, 1998–2001

Année d'attribution	Nombre de lits attribués	% du nombre total de lits attribués
1998	6 157	34
1999	5 347	29
2001	6 682*	37
Total	**18 186**	**100**

* Comprend 1 065 lits retournés par des candidats retenus, puis réattribués à d'autres candidats, ainsi que 704 lits attribués par la voie de processus concurrentiels subséquents pour répondre aux besoins des régions mal desservies.

Source des données : Ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Selon le processus de 1998, les lits devaient être attribués aux candidats ayant obtenu les meilleures notes, compte tenu des décisions stratégiques du ministère en ce qui concerne la distribution géographique appropriée des établissements de soins de longue durée dans chaque zone de service de l'Ontario. Le ministère pouvait aussi exiger des candidats retenus qu'ils créent des lits ailleurs qu'à l'endroit proposé mais dans la même zone de service. Nous avons examiné les lits attribués en 1998 et constaté qu'en général, l'attribution était conforme aux critères de sélection indiqués. Cependant, le ministère a été incapable de repérer la documentation à l'appui dans tous les cas d'exception.

Selon le processus de 1999, en plus d'utiliser les mêmes critères de sélection qu'en 1998, le ministère se réservait le droit de refuser des lits en cas de concentration inacceptable des propriétaires de lits de soins de longue durée dans la province ou si des candidats ayant présenté au moins quatre propositions retenues étaient incapables de démontrer la capacité financière et organisationnelle de développer un si grand nombre de sites. D'après notre examen de la documentation disponible, les candidats ont été choisis conformément au processus de sélection indiqué. Dans tous les cas où le candidat ayant obtenu le plus grand nombre de points n'a pas été choisi, plusieurs candidats donnaient l'impression de ne pas posséder la capacité organisationnelle ou financière requise pour créer tous les lits qui auraient pu leur être attribués. Des experts-conseils de l'extérieur ont été engagés par le ministère pour analyser les candidatures et fournir conseils et recommandations au ministère.

Un nouveau processus d'évaluation a été utilisé en 2001 et le bureau du Projet de réaménagement a fait évaluer les propositions par des experts-conseils de l'extérieur. La sélection des candidats n'était pas basée sur le nombre de points obtenus. Les scores ont plutôt servi à répartir les candidats de chaque zone de service en trois catégories. La première catégorie incluait les candidats classés en tête de liste. Comme on pouvait s'y attendre, pratiquement tous les candidats de la première catégorie se sont vu attribuer des lits. La deuxième catégorie comprenait tous les autres candidats ayant obtenu plus de

65 %. Les candidats de cette catégorie étaient considérés comme équivalents par la qualité et les mérites de leurs propositions. La préférence était accordée aux candidats ajoutant de nouveaux lits à des établissements non conformes sur le plan structurel et à ceux qui proposaient de créer des lits dans des lieux privilégiés à l'intérieur des zones de service. Comme en 1999, le ministère se réservait le droit de prendre en compte la capacité financière et organisationnelle des candidats ayant présenté plusieurs propositions retenues. La troisième catégorie regroupait les candidats ayant obtenu moins de 65 % et donc inadmissibles à la sélection.

Selon le ministère, quelque 900 nouveaux lits ont été attribués en dehors des processus établis pour :

- se conformer aux recommandations concernant les hôpitaux formulées par la Commission de restructuration des services de santé;
- améliorer la viabilité économique des candidats retenus par suite d'appels d'offres antérieurs qui demandaient des lits additionnels.

Après 2001, des processus de sélection concurrentiels ont été instaurés dans trois zones de service afin d'attribuer des lits retournés ou non attribués à cause d'un manque d'intérêt en 2001. Alors que, dans le cadre des trois autres processus, les propositions avaient été cotées et classées par ordre de mérite, on a évalué les propositions pour deux des zones de service en comparant leurs aspects positifs et négatifs. Le processus d'attribution pour l'autre zone de service était encore en cours à la fin de nos travaux de vérification dans cette zone.

Recommandation

Pour démontrer que l'attribution des nouveaux lits de soins de longue durée est basée sur un processus équitable et ouvert qui est appliqué de manière uniforme et objective, le ministère doit s'assurer que toutes ses décisions sont justifiées par une documentation appropriée.

Réponse du ministère

Le ministère fera de son mieux pour s'assurer que toutes ses décisions sont étayées par une documentation appropriée.

Conformité structurelle

Dans notre Rapport annuel 1995, nous notions que 68 maisons de soins infirmiers contenant quelque 7 000 lits laissaient tant à désirer qu'elles devaient subir des rénovations majeures ou être entièrement reconstruites pour satisfaire aux normes structurelles et environnementales minimales en vigueur. Le ministère répond au besoin de moderniser certains établissements par le biais du Projet de réaménagement des soins

de longue durée, qui prévoit des fonds pour la rénovation d'établissements non conformes contenant 15 835 lits.

En 1995, nous avions noté qu'il n'y avait pas de normes de réglementation comparables concernant les foyers pour personnes âgées et que le ministère n'avait pas déterminé si ces établissements étaient adéquats sur les plans structurel et environnemental. Nous avions recommandé au ministère d'établir un plan pour remplacer les établissements incapables de satisfaire aux exigences structurelles et environnementales et d'évaluer les foyers pour personnes âgées afin d'en cerner les lacunes structurelles et environnementales.

En avril 1998, le ministère a instauré de nouvelles normes applicables à tous les établissements de soins de longue durée. Le personnel du ministère a classé les établissements dans quatre catégories :

- les établissements de catégorie A qui étaient conformes aux normes de conception de 1998;
- les établissements de catégorie B et C qui étaient conformes aux normes de 1972 mais pas à celles de 1998;
- les établissements de catégorie D qui n'étaient conformes ni aux normes de 1972 ni à celles de 1998.

Ces classifications étaient principalement basées sur l'examen des plans de construction versés aux dossiers du ministère et sur les résultats des évaluations de conformité structurelle des maisons de soins infirmiers réalisées en 1984-1985. Cependant, le personnel du ministère n'avait pas de plans de construction pour les foyers municipaux et de bienfaisance. Les établissements pouvaient interjeter appel de leur classification. Le personnel du ministère réévaluait alors ces établissements selon un modèle normalisé, ce qui a entraîné un changement de classification pour un certain nombre d'établissements.

À la demande de l'Ontario Association of Non-Profit Homes and Services for Seniors, le ministère a engagé un expert-conseil pour qu'il aille inspecter sur place les quelque 320 établissements qui n'ont pas interjeté appel de leur classification. Bien que l'expert-conseil ait recommandé un changement de classification pour 32 établissements, le ministère a modifié la classification de seulement trois établissements. Les 29 autres incluaient 10 établissements contenant 1 515 lits qui, d'après l'expert-conseil, auraient dû être classés dans la catégorie D plutôt que dans la catégorie C et qui auraient donc dû être rénovés. Les rénovations de ce genre sont généralement financées par le ministère.

À la fin de 2001, seulement 42 % des exploitants d'établissements de catégorie D avaient accepté de reconstruire leurs établissements pour qu'ils soient conformes aux normes de conception de 1998. Ces exploitants seraient admissibles à une prime quotidienne de 10,35 $ par lit pendant 20 ans. En décembre 2001, le ministère a instauré un nouveau programme afin d'encourager les exploitants d'établissements de catégorie D à entreprendre des rénovations. Les exploitants d'établissements de catégorie D pouvaient également :

- réaménager l'établissement pour qu'il soit conforme aux critères de conception de base de 1998, en faisant preuve de souplesse afin de réduire les coûts et de mieux utiliser les sites et les structures existantes. Selon les écarts par rapport aux normes de conception de 1998, les exploitants seraient admissibles à une prime quotidienne variant entre 7 $ et 10,35 $ par lit pendant 20 ans;
- réaménager l'établissement pour qu'il soit conforme à tous les critères de classification structurelle de la catégorie C ou dépenser au moins 3 500 $ par lit. L'exploitant aurait alors droit à une prime de conformité structurelle de 1 $ par lit et par jour.

Ces exploitants seraient aussi admissibles à un soutien financier additionnel au titre des coûts inévitables propres aux projets de réaménagement, comme les coûts opérationnels, de location et d'entreposage temporaires et les coûts d'exploitation fixes. L'admissibilité serait évaluée au cas par cas. Au moment de notre vérification, le ministère avait reçu de tous les exploitants d'établissements de catégorie D des engagements à reconstruire, à réaménager ou à moderniser leurs établissements.

Les exploitants des établissements de catégorie A, B et C reçoivent une prime quotidienne de conformité structurelle, qui est censée compenser les améliorations structurelles antérieures. Des montants plus élevés sont versés aux établissements qui se rapprochent davantage des normes de conception de 1998 et qui n'ont pas reçu de subventions de la province pour construire leurs établissements.

Primes quotidiennes de conformité structurelle, 2002

Classification de l'établissement	Prime pour maisons de soins infirmiers ($)	Prime pour foyers municipaux et de bienfaisance ($)	Prime pour installation de catégorie D améliorée ($)
A	5,00	1,50	s. o.
B*	2,50	1,25	s. o.
C*	1,00	0,50	1,00

* Conformément à la politique du ministère, les établissements de catégorie B et C ne sont pas admissibles aux fonds de réaménagement et ne peuvent pas améliorer leur classification afin de recevoir une prime plus élevée, même s'ils payent eux-mêmes leurs rénovations.

Source des données : Ministère de la Santé et des Soins de longue durée

En ce qui concerne les primes de conformité structurelle, nous avons noté ce qui suit :

- La province ayant financé 50 % des coûts de construction originaux des foyers municipaux et de bienfaisance, les primes quotidiennes pour ces établissements semblent avoir été réduites de 50 %. Cependant, les primes n'ont pas été réduites pour les maisons de soins infirmiers qui, avant 1996, ont été partiellement dédommagées des coûts de construction par la province, par le biais du service de la dette et des primes de conformité.

- réaménager l'établissement pour qu'il soit conforme aux critères de conception de base de 1998, en faisant preuve de souplesse afin de réduire les coûts et de mieux utiliser les sites et les structures existantes. Selon les écarts par rapport aux normes de conception de 1998, les exploitants seraient admissibles à une prime quotidienne variant entre 7 $ et 10,35 $ par lit pendant 20 ans;
- réaménager l'établissement pour qu'il soit conforme à tous les critères de classification structurelle de la catégorie C ou dépenser au moins 3 500 $ par lit. L'exploitant aurait alors droit à une prime de conformité structurelle de 1 $ par lit et par jour.

Ces exploitants seraient aussi admissibles à un soutien financier additionnel au titre des coûts inévitables propres aux projets de réaménagement, comme les coûts opérationnels, de location et d'entreposage temporaires et les coûts d'exploitation fixes. L'admissibilité serait évaluée au cas par cas. Au moment de notre vérification, le ministère avait reçu de tous les exploitants d'établissements de catégorie D des engagements à reconstruire, à réaménager ou à moderniser leurs établissements.

Les exploitants des établissements de catégorie A, B et C reçoivent une prime quotidienne de conformité structurelle, qui est censée compenser les améliorations structurelles antérieures. Des montants plus élevés sont versés aux établissements qui se rapprochent davantage des normes de conception de 1998 et qui n'ont pas reçu de subventions de la province pour construire leurs établissements.

Primes quotidiennes de conformité structurelle, 2002

Classification de l'établissement	Prime pour maisons de soins infirmiers ($)	Prime pour foyers municipaux et de bienfaisance ($)	Prime pour installation de catégorie D améliorée ($)
A	5,00	1,50	s. o.
B*	2,50	1,25	s. o.
C*	1,00	0,50	1,00

* Conformément à la politique du ministère, les établissements de catégorie B et C ne sont pas admissibles aux fonds de réaménagement et ne peuvent pas améliorer leur classification afin de recevoir une prime plus élevée, même s'ils payent eux-mêmes leurs rénovations.

Source des données : Ministère de la Santé et des Soins de longue durée

En ce qui concerne les primes de conformité structurelle, nous avons noté ce qui suit :

- La province ayant financé 50 % des coûts de construction originaux des foyers municipaux et de bienfaisance, les primes quotidiennes pour ces établissements semblent avoir été réduites de 50 %. Cependant, les primes n'ont pas été réduites pour les maisons de soins infirmiers qui, avant 1996, ont été partiellement dédommagées des coûts de construction par la province, par le biais du service de la dette et des primes de conformité.

- Le personnel du ministère ne pouvait pas expliquer l'iniquité apparente de la politique selon laquelle les foyers municipaux et de bienfaisance de catégorie A ne reçoivent que 30 % des primes versées aux maisons de soins infirmiers, contre 50 % pour les établissements de catégorie B et C.
- Tous les établissements de catégorie D reclassés dans la catégorie C après des travaux de rénovation avaient droit à la prime de 1 $, mais la majorité des établissements de catégorie D, étant des foyers municipaux ou de bienfaisance, ne pouvaient toucher qu'une prime de 0,50 $. Le ministère ne pouvait pas justifier cette différence.

Recommandation

Pour que les fonds versés au titre de la conformité structurelle soient équitables et pour encourager les établissements à se conformer aux nouvelles normes de conception, le ministère doit :

- **s'assurer que tous les établissements sont classés de façon appropriée;**
- **examiner les primes de conformité structurelle pour s'assurer qu'elles sont équitables et qu'elles atteignent leur but;**
- **envisager des mesures afin d'encourager les exploitants à rénover leurs établissements et à passer ainsi à une catégorie supérieure.**

Réponse du ministère

Le ministère est en train d'élaborer des politiques sur la gestion des biens et le renouvellement des établissements. Ces politiques tiendront compte des recommandations du vérificateur provincial.

MESURES DU RENDEMENT

Selon le procès-verbal de la réunion du 17 mai 2000 du Conseil de gestion du gouvernement, le ministère doit établir des mesures des résultats et prendre des engagements acceptables afin de mieux refléter ses principales activités et programmes et sa contribution aux résultats des activités de base. En 2000-2001, la seule mesure du rendement pour les établissements de soins de longue durée dans le Plan d'activités du ministère était d'accroître le nombre de lits de soins de longue durée.

Le Plan d'activités 2001-2002 stipulait que l'objectif de la Division des programmes intégrés de soins de santé était de « prévoir les besoins changeants de la population de l'Ontario, et mettre en place les services et la technologie appropriés dont les Ontariennes et les Ontariens auront besoin, pendant toute leur vie, près de chez eux et dans la collectivité de leur choix » et incluait les mesures du rendement suivantes :

Pensionnaires d'établissements de soins de longue durée qui reçoivent des soins, des programmes et des services de qualité dans un milieu sûr, de type familial, conformément aux lois, règlements, normes et politiques provinciales, comme l'indiquent :

- les résultats des inspections de conformité annuelles – 100 % des établissements sont inspectés une fois par an;
- le réaménagement des lits non conformes (lits de catégorie « D ») pour qu'ils satisfassent ou dépassent les normes actuelles.

Or, le Plan d'activités ne prévoyait ni engagements ni mesures permettant de déterminer si les services fournis étaient appropriés, comme la qualité des soins prodigués aux pensionnaires, ou si les programmes offerts par les établissements répondaient aux besoins des pensionnaires.

Des cadres supérieurs du ministère ont dit reconnaître des lacunes dans leur évaluation de l'efficience et de l'efficacité des programmes et envisagent la mise en œuvre du Resident Assessment Instrument (RAI) (instrument d'évaluation des pensionnaires). Toutes les maisons de soins infirmiers parrainées par le gouvernement américain utilisent actuellement le RAI comme instrument de mesure détaillé uniformisé pour tous les pensionnaires bénéficiaires de soins de longue durée, afin de répondre aux préoccupations relatives aux niveaux de soins essentiels. Le RAI se compose d'un ensemble minimal de données (Minimum Data Set ou MDS) et d'une série de protocoles d'évaluation des pensionnaires expliquant comment utiliser les données MDS pour planifier les soins. Des indicateurs de qualité tirés du RAI peuvent aider à cerner les problèmes possibles pour étude plus approfondie et enquête, en plus de permettre aux utilisateurs de comparer les soins fournis par les différents établissements. Ces indicateurs aident à repérer les conditions inappropriées. Le personnel du ministère nous a informés que son système de classification des niveaux de soins recueillait une soixantaine d'éléments d'information sur chaque pensionnaire. Le MDS porterait ce total à plus de 400. D'après le personnel du ministère, les informations recueillies par le MDS pourraient servir à établir des repères et à déceler les améliorations sur le plan de la qualité.

En octobre 2000, un comité d'examen établi par le ministère a recommandé à celui-ci de piloter la mise en œuvre du RAI dans 40 établissements et de procéder à une évaluation avant la mise en œuvre intégrale. Il a également recommandé au ministère d'élaborer une méthode de financement basée sur le MDS et de mettre au point un outil d'évaluation commun en partenariat avec le secteur des soins à domicile. Toutefois, au moment de notre vérification, rien n'avait été fait pour mettre en œuvre un projet pilote.

Recommandation

Pour améliorer la reddition des comptes au public et s'assurer que les établissements de soins de longue durée fournissent leurs services avec efficience et efficacité, le ministère doit :

- **établir des objectifs pour les programmes, des mesures du rendement et des repères et s'en servir pour évaluer le rendement;**

- Le personnel du ministère ne pouvait pas expliquer l'iniquité apparente de la politique selon laquelle les foyers municipaux et de bienfaisance de catégorie A ne reçoivent que 30 % des primes versées aux maisons de soins infirmiers, contre 50 % pour les établissements de catégorie B et C.
- Tous les établissements de catégorie D reclassés dans la catégorie C après des travaux de rénovation avaient droit à la prime de 1 $, mais la majorité des établissements de catégorie D, étant des foyers municipaux ou de bienfaisance, ne pouvaient toucher qu'une prime de 0,50 $. Le ministère ne pouvait pas justifier cette différence.

Recommandation

Pour que les fonds versés au titre de la conformité structurelle soient équitables et pour encourager les établissements à se conformer aux nouvelles normes de conception, le ministère doit :

- **s'assurer que tous les établissements sont classés de façon appropriée;**
- **examiner les primes de conformité structurelle pour s'assurer qu'elles sont équitables et qu'elles atteignent leur but;**
- **envisager des mesures afin d'encourager les exploitants à rénover leurs établissements et à passer ainsi à une catégorie supérieure.**

Réponse du ministère

Le ministère est en train d'élaborer des politiques sur la gestion des biens et le renouvellement des établissements. Ces politiques tiendront compte des recommandations du vérificateur provincial.

MESURES DU RENDEMENT

Selon le procès-verbal de la réunion du 17 mai 2000 du Conseil de gestion du gouvernement, le ministère doit établir des mesures des résultats et prendre des engagements acceptables afin de mieux refléter ses principales activités et programmes et sa contribution aux résultats des activités de base. En 2000-2001, la seule mesure du rendement pour les établissements de soins de longue durée dans le Plan d'activités du ministère était d'accroître le nombre de lits de soins de longue durée.

Le Plan d'activités 2001-2002 stipulait que l'objectif de la Division des programmes intégrés de soins de santé était de « prévoir les besoins changeants de la population de l'Ontario, et mettre en place les services et la technologie appropriés dont les Ontariennes et les Ontariens auront besoin, pendant toute leur vie, près de chez eux et dans la collectivité de leur choix » et incluait les mesures du rendement suivantes :

Pensionnaires d'établissements de soins de longue durée qui reçoivent des soins, des programmes et des services de qualité dans un milieu sûr, de type familial, conformément aux lois, règlements, normes et politiques provinciales, comme l'indiquent :

- les résultats des inspections de conformité annuelles – 100 % des établissements sont inspectés une fois par an;
- le réaménagement des lits non conformes (lits de catégorie « D ») pour qu'ils satisfassent ou dépassent les normes actuelles.

Or, le Plan d'activités ne prévoyait ni engagements ni mesures permettant de déterminer si les services fournis étaient appropriés, comme la qualité des soins prodigués aux pensionnaires, ou si les programmes offerts par les établissements répondaient aux besoins des pensionnaires.

Des cadres supérieurs du ministère ont dit reconnaître des lacunes dans leur évaluation de l'efficience et de l'efficacité des programmes et envisagent la mise en œuvre du Resident Assessment Instrument (RAI) (instrument d'évaluation des pensionnaires). Toutes les maisons de soins infirmiers parrainées par le gouvernement américain utilisent actuellement le RAI comme instrument de mesure détaillé uniformisé pour tous les pensionnaires bénéficiaires de soins de longue durée, afin de répondre aux préoccupations relatives aux niveaux de soins essentiels. Le RAI se compose d'un ensemble minimal de données (Minimum Data Set ou MDS) et d'une série de protocoles d'évaluation des pensionnaires expliquant comment utiliser les données MDS pour planifier les soins. Des indicateurs de qualité tirés du RAI peuvent aider à cerner les problèmes possibles pour étude plus approfondie et enquête, en plus de permettre aux utilisateurs de comparer les soins fournis par les différents établissements. Ces indicateurs aident à repérer les conditions inappropriées. Le personnel du ministère nous a informés que son système de classification des niveaux de soins recueillait une soixantaine d'éléments d'information sur chaque pensionnaire. Le MDS porterait ce total à plus de 400. D'après le personnel du ministère, les informations recueillies par le MDS pourraient servir à établir des repères et à déceler les améliorations sur le plan de la qualité.

En octobre 2000, un comité d'examen établi par le ministère a recommandé à celui-ci de piloter la mise en œuvre du RAI dans 40 établissements et de procéder à une évaluation avant la mise en œuvre intégrale. Il a également recommandé au ministère d'élaborer une méthode de financement basée sur le MDS et de mettre au point un outil d'évaluation commun en partenariat avec le secteur des soins à domicile. Toutefois, au moment de notre vérification, rien n'avait été fait pour mettre en œuvre un projet pilote.

Recommandation

Pour améliorer la reddition des comptes au public et s'assurer que les établissements de soins de longue durée fournissent leurs services avec efficience et efficacité, le ministère doit :

- **établir des objectifs pour les programmes, des mesures du rendement et des repères et s'en servir pour évaluer le rendement;**

- **prendre des mesures correctives au besoin;**
- **faire publiquement rapport du rendement obtenu.**

Réponse du ministère

Des rapports annuels détaillés sur les examens de conformité des établissements de soins de longue durée sont affichés dans les établissements à la vue du public et mis à la disposition des intéressés.

Le ministère a l'intention de passer à un système qui :

- ***recueille des données et organise l'information afin d'élaborer des plans de soins individualisés pour les pensionnaires (cela permettra aux infirmières et infirmiers de consacrer moins de temps aux procédures documentaires et plus de temps à la prestation des soins);***
- ***utilise les données pour mettre au point des indicateurs de qualité pondérés en fonction des risques (les indicateurs de qualité permettront d'établir des repères pour les établissements);***
- ***compare les établissements à l'aide des données repères. Le ministère prendra des mesures correctives au besoin.***

Une fois le nouveau système pleinement opérationnel, le ministère divulguera le plus d'information possible sur les indicateurs comparatifs.

- **prendre des mesures correctives au besoin;**
- **faire publiquement rapport du rendement obtenu.**

Réponse du ministère

Des rapports annuels détaillés sur les examens de conformité des établissements de soins de longue durée sont affichés dans les établissements à la vue du public et mis à la disposition des intéressés.

Le ministère a l'intention de passer à un système qui :

- ***recueille des données et organise l'information afin d'élaborer des plans de soins individualisés pour les pensionnaires (cela permettra aux infirmières et infirmiers de consacrer moins de temps aux procédures documentaires et plus de temps à la prestation des soins);***
- ***utilise les données pour mettre au point des indicateurs de qualité pondérés en fonction des risques (les indicateurs de qualité permettront d'établir des repères pour les établissements);***
- ***compare les établissements à l'aide des données repères. Le ministère prendra des mesures correctives au besoin.***

Une fois le nouveau système pleinement opérationnel, le ministère divulguera le plus d'information possible sur les indicateurs comparatifs.

3.05–Prestation électronique des services

CONTEXTE

Au cours des dix dernières années, de nombreux gouvernements, dont celui de l'Ontario, ont eu de plus en plus recours à des moyens électroniques pour transmettre des renseignements sur les services gouvernementaux aux particuliers et aux entreprises, ainsi que pour la prestation de certains de ces services. Cette méthode s'appelle prestation électronique des services (PES).

La demande publique de services gouvernementaux offerts par voie électronique est forte et en pleine croissance. Une étude réalisée récemment a révélé que 75 % des Canadiens peuvent se relier à Internet depuis leur domicile, à l'école ou au bureau. Plus de 80 % des répondants à un sondage réalisé récemment par le secteur privé auprès des usagers canadiens du commerce électronique ont précisé qu'ils souhaitaient accomplir certaines tâches en direct, notamment le renouvellement de leur permis de conduire, la production de formulaires gouvernementaux et la recherche d'information sur les programmes gouvernementaux. En fait, 44 % des répondants au sondage ont indiqué que l'accès aux services gouvernementaux représentait l'une des six raisons les plus importantes pour lesquelles ils faisaient appel à Internet, soit presque autant que ceux qui ont mentionné les opérations bancaires et l'investissement en direct.

En février 1998, le Conseil de gestion du gouvernement approuvait une nouvelle stratégie en matière d'information et de technologie de l'information (ITI) qui faisait de l'ITI un facteur crucial de l'amélioration de la prestation des services publics. En réponse notamment à l'augmentation de la demande du public au sujet de la PES, cette stratégie opérait une transition proactive en faveur de la mise en place de « services gouvernementaux en direct » en Ontario. Les services gouvernementaux en direct consistent en l'application intégrale de l'ITI aux activités du gouvernement.

La vision de l'Ontario en matière de services gouvernementaux en direct comporte divers éléments, dont la simplification et l'automatisation des processus décisionnels et de prestation des programmes, l'amélioration de programmes d'envergure du secteur public dans les domaines de la santé, de la justice, de la gestion des ressources, des transports et de l'éducation ainsi que des mesures visant à faciliter le dialogue des citoyens avec le gouvernement ou une « démocratie numérique ». Précisons toutefois que l'aspect des

services gouvernementaux en direct qui touche de plus près le public est certes la PES. Par le recours à la PES, le gouvernement organise et intègre des services par des moyens électroniques comme les centres d'appels, les systèmes de réponse vocale interactifs, les sites Web, le courriel, les télécopieurs, les CD-ROM, les terminaux et les kiosques à accès public de même que les systèmes de paiement électronique.

Actuellement, un certain nombre de programmes gouvernementaux est offert par des moyens électroniques. Par exemple :

- Par l'entremise des quelque 70 kiosques installés à divers endroits partout dans la province, les gens peuvent se procurer des autocollants pour le renouvellement de la plaque d'immatriculation de leur véhicule, changer leur adresse à l'intention des programmes de santé et de transport de même que commander des permis de pêche et de chasse.
- À l'aide des quelque 140 postes de travail en libre-service situés dans les centres de service à la clientèle, les particuliers et les entreprises peuvent effectuer des recherches sur des noms d'entreprise, inscrire le nom de leur entreprise, présenter une demande de permis de vendeur pour la taxe de vente au détail et établir des comptes pour l'impôt-santé des employeurs et auprès de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail.
- Par l'intermédiaire de sites Internet, les particuliers peuvent accéder à des renseignements sur les services offerts par le gouvernement; commander des publications; demander des formulaires de certificat de naissance, de décès ou de mariage; consigner des statuts constitutifs et présenter des déclarations corporatives annuelles de renseignements; présenter une demande de prêt étudiant; réserver un emplacement de camping; vérifier les conditions de la circulation ou consulter les lois de l'Ontario.

Le site Internet du gouvernement (www.gov.on.ca), dont le lancement a eu lieu en 1995 et qui présente des renseignements complets sur les programmes gouvernementaux, en plus de faire office de portail central pour les citoyens souhaitant avoir accès aux services gouvernementaux en direct, a été revu à l'automne 2001 : le nombre de visites à ce site est maintenant de 500 000 par mois.

Afin d'accélérer la transition à la PES, le Conseil de gestion du gouvernement a, en juin 2000, approuvé une stratégie de PES à l'échelle du gouvernement appelée *The Corporate Strategy for Direct Electronic Service Delivery* (stratégie générale pour la prestation électronique des services). Cette stratégie vise à améliorer la qualité de la prestation des services destinés aux Ontariens et aux entreprises par l'offre, par voie électronique, de services gouvernementaux intégrés, accessibles, rentables et axés sur le client. Dans un discours prononcé en septembre 2000, le président du Conseil de gestion du gouvernement a annoncé l'objectif du gouvernement en matière de PES : « Nous avons pris l'engagement d'accroître le degré de satisfaction des Ontariennes et Ontariens à l'égard des services publics en devenant un chef de file mondial en matière de prestation

électronique des services d'ici 2003. » En outre, le gouvernement prévoit, d'ici là, d'offrir par voie électronique plus de 80 % des services qu'il met à la disposition des particuliers. On s'attend à ce que la prestation des services par l'entremise de sites Web soit l'objet de la plus forte croissance.

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) est responsable de la mise en œuvre de la stratégie globale du gouvernement en matière d'ITI. Au sein du SCG, la stratégie de PES incombe à la Direction des services gouvernementaux en direct (la Direction) du Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique.

Le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé un cadre de gestion du rendement afin de vérifier les progrès réalisés dans l'exécution de la stratégie du gouvernement en matière de PES. Ce cadre comprend trois éléments ainsi que des engagements correspondants pour 2001-2002 et 2002-2003 (voir le tableau ci-après).

Engagements du gouvernement en matière de PES pour 2001-2002 et 2003

Objectif visé	Engagement pour 2001-2002	Engagement pour 2003
Accroître le degré de satisfaction des Ontariens à l'égard des services gouvernementaux	50 % des répondants au sondage vont indiquer être satisfaits des services offerts par voie électronique.	75 % des répondants au sondage vont indiquer être satisfaits des services offerts par voie électronique.
S'imposer comme chef de file mondial de la prestation électronique de services	L'Ontario sera constamment reconnu parmi les 10 régions au monde offrant les meilleurs services de PES.	L'Ontario sera constamment reconnu parmi les cinq régions au monde offrant les meilleurs services de PES.
Favoriser l'amélioration du gouvernement en rehaussant l'efficacité des services publics	75 % des nouveaux projets de PES tireront profit d'une infrastructure d'ITI commune.	100 % des nouveaux projets de PES tireront profit d'une infrastructure d'ITI commune.

Source des données : Secrétariat du Conseil de gestion

Certes, les différents ministères sont toujours responsables de la prestation des initiatives particulières de PES se rapportant à leurs secteurs de programme, mais différents comités de PES auxquels participent les ministères assurent un leadership quant à l'effort global du gouvernement et coordonnent les activités entre les ministères participants :

- Le Comité d'orientation des services d'information et de technologie de l'information supervise le programme du gouvernement en matière d'ITI et assure le leadership stratégique pour les initiatives de services gouvernementaux en direct. Le secrétaire du Conseil de gestion de gouvernement préside ce Comité, qui comprend également des membres de l'échelon sous-ministériel de l'ensemble du gouvernement.
- Le Conseil des cadres supérieurs de la technologie de l'information a pour tâche de s'assurer que l'Ontario réalise les investissements qui conviennent le mieux en matière d'ITI. Le directeur général de l'information pour la fonction publique préside ce

Conseil, qui comprend également des membres provenant de l'échelon des directeurs généraux de l'information des organismes ministériels et des regroupements d'ITI.

- Le Comité de leadership en matière de services gouvernementaux en direct coordonne stratégiquement l'initiative de services gouvernementaux en direct. Le directeur général de l'information pour la fonction publique préside ce Comité, qui comprend principalement des membres de l'échelon des sous-ministres adjoints.
- Le Conseil consultatif des services gouvernementaux en direct, qui relève du président, formule des conseils, à l'intention du président du Conseil de gestion du gouvernement, sur la transformation du gouvernement par le recours à l'ITI. Le directeur général de l'information pour la fonction publique préside ce Conseil, qui comprend des représentants des secteurs public et privé.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification de la prestation électronique des services vise à déterminer si :

- le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) dispose de systèmes et de méthodes pour surveiller et mesurer sans relâche les progrès réalisés par le gouvernement vers l'atteinte de son objectif d'accroissement de la satisfaction de la clientèle en s'imposant comme chef de file mondial de la prestation de services électroniques d'ici 2003, ainsi que pour faire rapport à ce sujet;
- les ministères développent des services électroniques et en effectuent la prestation conformément aux pratiques exemplaires et en tenant suffisamment compte des impératifs en matière d'économie et d'efficacité.

Nous avons déterminé les critères à utiliser pour la vérification, en conformité avec les objectifs de celle-ci. Ces critères ont été examinés et acceptés par les cadres supérieurs du SCG et ils ont de plus été passés en revue avec des représentants des ministères visités. Notre vérification a porté sur la période se terminant le 31 mars 2002.

Pour la vérification, nous avons tenu des discussions avec le personnel et nous avons, en outre, examiné et analysé les politiques et les méthodes correspondantes, ainsi que les documents s'y rapportant, au SCG et aux ministères des Services aux consommateurs et aux entreprises, de la Formation et des Collèges et Universités et des Transports : il s'agit de trois ministères qui réalisent actuellement des projets de PES.

Notre avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours aux contrôles et autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

160 - 191

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Sauf en ce qui concerne le travail effectué par la Direction des services de vérification interne du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, qui consistait à examiner le processus d'évaluation utilisé pour un contrat de conseil important, nous n'avons pas tenu compte des vérifications internes, car aucun rapport récent sur les projets de PES n'avait été produit.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Le gouvernement a fixé des objectifs ambitieux pour la PES et même s'il a réalisé, à ce jour, des progrès considérables quant à sa mise en œuvre, nous concluons qu'il n'arrivera sans doute pas à atteindre ses objectifs. Selon nous, il faut se pencher sur un certain nombre de questions afin d'accélérer la mise en œuvre de la PES et de s'assurer que les investissements réalisés à ce chapitre sont rentables. De plus, on doit disposer d'une gestion centrale plus proactive et pratique de l'initiative de PES. Par exemple :

- Les rapports trimestriels des ministères sur la réalisation des projets de PES ont démontré que 52 % des projets de PES des ministères étaient en retard, en juin 2001, par rapport à l'objectif fixé car ils n'avaient pas été entamés comme prévu ou ils avaient été reportés d'une façon ou d'une autre. En décembre 2001, un nombre encore moindre de projets de PES se conformaient à l'objectif fixé.
- La capacité de la Direction des services gouvernementaux en direct à réaliser une analyse significative de l'état actuel des projets, par rapport à ce qu'on avait prévu au départ, était compromise. En effet, certains projets avaient été éliminés, retardés, reportés à un autre moment, revus ou réunis de différentes façons, ce qui peut se produire pour des raisons très valables. Toutefois, la Direction ne disposait pas d'éléments suffisants expliquant les raisons de bon nombre de ces changements. De plus, les rapports trimestriels des ministères étaient produits avec un retard de six mois.
- La Direction a la responsabilité du plan de PES à l'échelle du gouvernement, mais son autorité quant à la réalisation de ce plan se borne à offrir aux cadres supérieurs une analyse des progrès réalisés par le ministère à ce jour et à formuler des recommandations au sujet des éventuelles mesures correctives ou ressources supplémentaires nécessaires. Toutefois, même à ce titre, les rapports transmis jusqu'à maintenant par la Direction aux cadres supérieurs ne l'ont pas été au moment opportun. De plus, ils étaient limités et ne comportaient pas de recommandations portant sur des actions futures.

  En outre, la Direction prévoyait certes, au départ, de remettre au président du Conseil de gestion du gouvernement un rapport d'étape au printemps ou à l'été 2001, mais au moment de notre vérification, elle n'avait pas encore produit ce rapport.

- On ne s'est pas penché sur le financement nécessaire à la réalisation des projets de PES lors de l'approbation de la stratégie de PES. La raison que les ministères ont mentionnée le plus souvent pour expliquer leur incapacité à réaliser les projets prévus avait trait au manque de ressources.
- La Direction a fixé, pour 2001-2002 et 2002-2003, des objectifs en matière de satisfaction de la clientèle, de leadership mondial et quant aux mesures permettant de tirer le maximum des projets de PES. De plus, même si un sondage récent effectué auprès des clients qui utilisent les services de la PES en place révèle qu'on a atteint les objectifs fixés pour 2001-2002 au chapitre de la satisfaction de la clientèle, la Direction ne dispose pas de preuves concluantes démontrant qu'elle a atteint son objectif visant à hisser l'Ontario au rang des dix premières régions du monde quant à la prestation des services électroniques. On ne dispose pas non plus de preuves que les projets de PES sont intégrés, qu'ils tirent profit d'une infrastructure d'ITI commune et qu'ils comportent des éléments communs.

  De plus, les efforts de mesure du rendement de la PES ont jusqu'à maintenant fait l'objet d'une piètre coordination entre la Direction et les ministères qui offrent les programmes de PES. En outre, on n'a pas non plus développé de mesures de l'amélioration sur le plan opérationnel ou de l'efficacité ou encore d'évaluations des coûts et des avantages économiques des projets de PES.
- Les efforts de communication visant à faire la promotion de la PES n'ont pas suffi à sensibiliser davantage le public aux services offerts par voie électronique, ni à augmenter l'utilisation de ceux-ci. L'utilisation de certains services de la PES figure nettement sous les niveaux prévus.

Nous avons passé en revue quatre projets de prestation de services à incidence élevée des ministères visités et nous avons constaté que, même si les ministères avaient mis en œuvre différentes méthodes adéquates pour la gestion de ces projets prioritaires, en ce qui a trait aux méthodes de sécurité et à la disponibilité des services, il y avait certes place à l'amélioration.

Réponse globale du Conseil de gestion

L'Ontario a mis en marche un ambitieux programme de prestation électronique des services (PES) dans le cadre de son programme global de services gouvernementaux en direct. Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG), en collaboration avec les ministères et d'autres associés, progresse simultanément sur différents fronts afin d'accroître le degré de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux en s'imposant comme chef de file mondial de la prestation de services par voie électronique.

Selon nous, cette vérification permet de cerner les possibilités d'un recours aux pratiques exemplaires pour accélérer la mise en œuvre de la PES et pour faire en sorte que le gouvernement atteigne l'objectif fixé pour 2003. Le SCG et les trois ministères responsables qui prennent part à la

vérification ont déjà pris des mesures, conformément aux recommandations du vérificateur provincial, et ils sont convaincus d'atteindre l'objectif fixé pour 2003.

Nous sommes enchantés que le rapport de vérification reconnaisse que des progrès importants ont été réalisés et nous apprécions les conseils formulés par le vérificateur provincial dans le cadre de la transformation d'envergure que nous avons entreprise.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

RAPPORTS D'ÉTAPE

Nous avons indiqué plus haut que la stratégie du gouvernement en matière de PES vise l'atteinte, d'ici 2003, des objectifs fixés. À cet égard, tous les ministères ont présenté à l'automne 2000 des plans d'action quant à la PES et ils devaient, par la suite, présenter des rapports trimestriels sur les progrès réalisés. Les plans d'action ministériels précisent les améliorations prévues au cours de la période de deux ans et demi comprise entre septembre 2000 et avril 2003. Ils constituent la base du plan ministériel de PES du SCG (appelé « Stratégie et plan d'action pour la prestation électronique de services gouvernementaux »), qui a été approuvé par le Conseil de gestion du gouvernement en février 2001. L'analyse réalisée par le SCG, à ce moment-là, indiquait que 58 % des services gouvernementaux étaient alors offerts par l'entremise d'au moins un moyen électronique et que, si toutes les améliorations prévues étaient effectuées, ce pourcentage grimperait à 83 % d'ici 2003.

Rapports ministériels

Même si un travail considérable a été exécuté pour la préparation des plans d'action ministériels et du plan ministériel global de PES, les rapports trimestriels d'étape des ministères qui avaient été reçus au moment de notre vérification indiquaient que les progrès réels réalisés étaient décevants et que le nombre de projets faisant l'objet d'un suivi avait diminué considérablement sans aucune explication.

Les ministères devaient composer avec d'importants problèmes au sujet de la réalisation de leurs projets de PES. Plus particulièrement, les premiers rapports produits ont révélé qu'en juin 2001, 52 % des projets décrits n'avaient pas été entamés comme prévu ou encore étaient en retard par rapport au calendrier précisé dans le plan initial. Les seconds rapports indiquaient, en décembre 2001, une détérioration encore plus importante quant aux progrès réalisés.

- On ne s'est pas penché sur le financement nécessaire à la réalisation des projets de PES lors de l'approbation de la stratégie de PES. La raison que les ministères ont mentionnée le plus souvent pour expliquer leur incapacité à réaliser les projets prévus avait trait au manque de ressources.

- La Direction a fixé, pour 2001-2002 et 2002-2003, des objectifs en matière de satisfaction de la clientèle, de leadership mondial et quant aux mesures permettant de tirer le maximum des projets de PES. De plus, même si un sondage récent effectué auprès des clients qui utilisent les services de la PES en place révèle qu'on a atteint les objectifs fixés pour 2001-2002 au chapitre de la satisfaction de la clientèle, la Direction ne dispose pas de preuves concluantes démontrant qu'elle a atteint son objectif visant à hisser l'Ontario au rang des dix premières régions du monde quant à la prestation des services électroniques. On ne dispose pas non plus de preuves que les projets de PES sont intégrés, qu'ils tirent profit d'une infrastructure d'ITI commune et qu'ils comportent des éléments communs.

  De plus, les efforts de mesure du rendement de la PES ont jusqu'à maintenant fait l'objet d'une piètre coordination entre la Direction et les ministères qui offrent les programmes de PES. En outre, on n'a pas non plus développé de mesures de l'amélioration sur le plan opérationnel ou de l'efficacité ou encore d'évaluations des coûts et des avantages économiques des projets de PES.

- Les efforts de communication visant à faire la promotion de la PES n'ont pas suffi à sensibiliser davantage le public aux services offerts par voie électronique, ni à augmenter l'utilisation de ceux-ci. L'utilisation de certains services de la PES figure nettement sous les niveaux prévus.

Nous avons passé en revue quatre projets de prestation de services à incidence élevée des ministères visités et nous avons constaté que, même si les ministères avaient mis en œuvre différentes méthodes adéquates pour la gestion de ces projets prioritaires, en ce qui a trait aux méthodes de sécurité et à la disponibilité des services, il y avait certes place à l'amélioration.

Réponse globale du Conseil de gestion

L'Ontario a mis en marche un ambitieux programme de prestation électronique des services (PES) dans le cadre de son programme global de services gouvernementaux en direct. Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG), en collaboration avec les ministères et d'autres associés, progresse simultanément sur différents fronts afin d'accroître le degré de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux en s'imposant comme chef de file mondial de la prestation de services par voie électronique.

Selon nous, cette vérification permet de cerner les possibilités d'un recours aux pratiques exemplaires pour accélérer la mise en œuvre de la PES et pour faire en sorte que le gouvernement atteigne l'objectif fixé pour 2003. Le SCG et les trois ministères responsables qui prennent part à la

vérification ont déjà pris des mesures, conformément aux recommandations du vérificateur provincial, et ils sont convaincus d'atteindre l'objectif fixé pour 2003.

Nous sommes enchantés que le rapport de vérification reconnaisse que des progrès importants ont été réalisés et nous apprécions les conseils formulés par le vérificateur provincial dans le cadre de la transformation d'envergure que nous avons entreprise.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

RAPPORTS D'ÉTAPE

Nous avons indiqué plus haut que la stratégie du gouvernement en matière de PES vise l'atteinte, d'ici 2003, des objectifs fixés. À cet égard, tous les ministères ont présenté à l'automne 2000 des plans d'action quant à la PES et ils devaient, par la suite, présenter des rapports trimestriels sur les progrès réalisés. Les plans d'action ministériels précisent les améliorations prévues au cours de la période de deux ans et demi comprise entre septembre 2000 et avril 2003. Ils constituent la base du plan ministériel de PES du SCG (appelé « Stratégie et plan d'action pour la prestation électronique de services gouvernementaux »), qui a été approuvé par le Conseil de gestion du gouvernement en février 2001. L'analyse réalisée par le SCG, à ce moment-là, indiquait que 58 % des services gouvernementaux étaient alors offerts par l'entremise d'au moins un moyen électronique et que, si toutes les améliorations prévues étaient effectuées, ce pourcentage grimperait à 83 % d'ici 2003.

Rapports ministériels

Même si un travail considérable a été exécuté pour la préparation des plans d'action ministériels et du plan ministériel global de PES, les rapports trimestriels d'étape des ministères qui avaient été reçus au moment de notre vérification indiquaient que les progrès réels réalisés étaient décevants et que le nombre de projets faisant l'objet d'un suivi avait diminué considérablement sans aucune explication.

Les ministères devaient composer avec d'importants problèmes au sujet de la réalisation de leurs projets de PES. Plus particulièrement, les premiers rapports produits ont révélé qu'en juin 2001, 52 % des projets décrits n'avaient pas été entamés comme prévu ou encore étaient en retard par rapport au calendrier précisé dans le plan initial. Les seconds rapports indiquaient, en décembre 2001, une détérioration encore plus importante quant aux progrès réalisés.

Nous avons également constaté que l'information sur les projets figurant dans ces rapports ne correspondait pas à ce qui était indiqué dans les plans de projet initiaux. On n'avait pas évalué les rapports en ce qui concerne la diminution du nombre de rapports décrits. Une discussion avec le personnel de la Direction et notre propre analyse ont indiqué que bon nombre de ces correctifs avaient trait à la réunion de projets qui étaient au départ distincts (et, dans certains cas, il semble qu'il s'agissait de projets qui s'étaient terminés avec succès et qui n'étaient plus décrits), mais dans bien des cas, apparemment, il semble que des projets prévus ne figuraient simplement plus dans les rapports sans qu'aucune raison ne soit donnée

Bien entendu, le respect des engagements des projets de PES incombe au sous-ministre compétent, mais nous avons également remarqué que le SCG n'avait présenté aucune demande de renseignements officielle aux ministères au sujet des mesures correctives qui avaient été mises au point, le cas échéant, pour régler le problème des projets en retard.

Cycle de production de rapports

Étant donné les ambitieux objectifs de rendement de PES fixés pour 2003, la capacité de vérifier la progression des projets de façon régulière est cruciale. Malgré cela, le cycle de production des rapports a connu des ratés importants, ce qui a rendu plus difficile le règlement des retards dans les projets. Au départ, les ministères devaient présenter le premier rapport trimestriel en avril 2001. Toutefois, ce délai a été reporté deux fois, de sorte que les ministères n'ont commencé à présenter leur premier rapport qu'à l'automne 2001.

Bon nombre de ces rapports initiaux se sont avérés inadéquats et la Direction a continué à collaborer avec les ministères durant tout l'automne et pendant l'hiver 2001 afin de préciser les exigences en matière d'information et de faire en sorte que les rapports présentés renferment toutes les données nécessaires. En mars 2002, deux ministères n'avaient pas encore présenté leur premier rapport trimestriel.

En raison des difficultés quant à la production du premier rapport trimestriel, le délai initial prévu pour le deuxième rapport trimestriel a été supprimé : on a demandé qu'il soit présenté le 5 mars 2002. Ainsi, même si l'on prévoyait que des rapports ministériels allaient être préparés tous les trois mois pendant presque une année (à partir du moment prévu au départ pour le premier rapport, soit avril 2001), seuls deux rapports trimestriels ont été présentés.

La Direction envisage maintenant de changer l'exigence pour les rapports futurs, de sorte qu'on ne devrait les présenter que tous les six mois, plutôt que tous les trois mois. Cette méthode serait certes plus pratique pour les ministères, mais elle nuira sans contredit à la Direction car celle-ci sera moins apte à prendre connaissance de la situation et à réagir rapidement en cas de défaillance ou d'autre problème concernant un projet.

Rapports d'étape à l'intention de la haute direction

Les difficultés quant aux rapports qui sont indiquées ci-dessus ont entraîné des retards plus importants dans la présentation, à la haute direction du SCG et aux ministères offrant la PES, d'une analyse sommaire significative des progrès réalisés. Par exemple :

- Au départ, la Direction avait prévu de présenter, au président du Conseil de gestion, un résumé des progrès des ministères au printemps ou à l'été 2001, soit peu après avoir reçu les premiers rapports ministériels. À la fin de notre vérification, soit en mars 2002, seule une ébauche de ce rapport d'étape avait été préparée, mais n'avait pas encore été parachevée ni présentée au président. De plus, elle ne contenait que des renseignements sur la situation : on n'y retrouvait aucune recommandation au sujet de mesures visant le règlement des retards des projets.
- Certes, les résultats du premier rapport d'étape provisoire ont été présentés en décembre 2001 au Comité de leadership en matière de services gouvernementaux en direct, mais le Comité lui-même a eu de la difficulté à évaluer les résultats et a indiqué qu'une analyse plus poussée s'avérait nécessaire.
- À la fin de notre vérification, la Direction n'avait pas encore produit d'analyse ou de rapport sur les résultats des deuxièmes rapports trimestriels des ministères.

Sans un examen constant des progrès réalisés qui serait effectué en temps opportun, aucune mesure corrective ne peut être prise aux échelons supérieurs. Étant donné que la Direction ne dispose d'aucun moyen efficace pour exécuter le mandat du gouvernement mais qu'elle doit passer par les ministères responsables de la prestation électronique des services, ces rapports constituent l'un des seuls outils à sa disposition pour faire avancer l'initiative de PES. Ainsi, même si la Direction n'est pas autorisée à faire exécuter ou à financer les initiatives ministérielles, elle est disposée à évaluer et à communiquer les progrès réalisés et les problèmes aux comités et à la haute direction des ministères, qui peuvent prendre des mesures correctives. Toutefois, comme nous l'avons indiqué plus haut, elle a produit fort peu de rapports d'étape à ce jour.

Recommandation

Afin de s'assurer que les progrès des ministères quant à la réalisation des projets d'amélioration de la prestation électronique des services (PES) font l'objet d'une évaluation adéquate et que des mesures correctives sont prises au moment opportun, au besoin, le Secrétariat du Conseil de gestion doit :

- **exiger de tous les ministères qu'ils présentent les rapports requis à temps et faire un suivi officiel dans les cas de non-respect de cette exigence;**
- **vérifier les améliorations apportées aux services précisés dans les plans ministériels initiaux de PES et comparer celles-ci aux résultats escomptés et réels, de sorte qu'on puisse effectuer une évaluation**

Rapports d'étape à l'intention de la haute direction

Les difficultés quant aux rapports qui sont indiquées ci-dessus ont entrainé des retards plus importants dans la présentation, à la haute direction du SCG et aux ministères offrant la PES, d'une analyse sommaire significative des progrès réalisés. Par exemple :

- Au départ, la Direction avait prévu de présenter, au président du Conseil de gestion, un résumé des progrès des ministères au printemps ou à l'été 2001, soit peu après avoir reçu les premiers rapports ministériels. À la fin de notre vérification, soit en mars 2002, seule une ébauche de ce rapport d'étape avait été préparée, mais n'avait pas encore été parachevée ni présentée au président. De plus, elle ne contenait que des renseignements sur la situation : on n'y retrouvait aucune recommandation au sujet de mesures visant le règlement des retards des projets.
- Certes, les résultats du premier rapport d'étape provisoire ont été présentés en décembre 2001 au Comité de leadership en matière de services gouvernementaux en direct, mais le Comité lui-même a eu de la difficulté à évaluer les résultats et a indiqué qu'une analyse plus poussée s'avérait nécessaire.
- À la fin de notre vérification, la Direction n'avait pas encore produit d'analyse ou de rapport sur les résultats des deuxièmes rapports trimestriels des ministères.

Sans un examen constant des progrès réalisés qui serait effectué en temps opportun, aucune mesure corrective ne peut être prise aux échelons supérieurs. Étant donné que la Direction ne dispose d'aucun moyen efficace pour exécuter le mandat du gouvernement mais qu'elle doit passer par les ministères responsables de la prestation électronique des services, ces rapports constituent l'un des seuls outils à sa disposition pour faire avancer l'initiative de PES. Ainsi, même si la Direction n'est pas autorisée à faire exécuter ou à financer les initiatives ministérielles, elle est disposée à évaluer et à communiquer les progrès réalisés et les problèmes aux comités et à la haute direction des ministères, qui peuvent prendre des mesures correctives. Toutefois, comme nous l'avons indiqué plus haut, elle a produit fort peu de rapports d'étape à ce jour.

Recommandation

Afin de s'assurer que les progrès des ministères quant à la réalisation des projets d'amélioration de la prestation électronique des services (PES) font l'objet d'une évaluation adéquate et que des mesures correctives sont prises au moment opportun, au besoin, le Secrétariat du Conseil de gestion doit :

- **exiger de tous les ministères qu'ils présentent les rapports requis à temps et faire un suivi officiel dans les cas de non-respect de cette exigence;**
- **vérifier les améliorations apportées aux services précisés dans les plans ministériels initiaux de PES et comparer celles-ci aux résultats escomptés et réels, de sorte qu'on puisse effectuer une évaluation**

complète des réalisations en matière de PES par rapport aux objectifs initiaux;

- **envisager la mise en oeuvre de méthodes officielles de suivi et demander aux ministères qui sont très en retard par rapport aux objectifs fixés d'élaborer des plans de mesures correctives;**
- **analyser tous les rapports présentés ainsi que transmettre une analyse sommaire et des recommandations, en temps opportun, au président du Conseil de gestion du gouvernement et aux comités consultatifs correspondants sur la PES.**

Réponse du Conseil de gestion

D'après les conclusions du vérificateur provincial et nos propres consultations avec les ministères, le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) passe en revue la fréquence et les méthodes des rapports d'étape ministériels sur la PES, afin de s'assurer que nous disposons à temps d'avis sur les problèmes et que nous pouvons prendre, au niveau central, des mesures visant la suppression des obstacles horizontaux. Nous comptons toujours simplifier le processus de production des rapports, afin de mettre l'accent sur les indicateurs significatifs et les produits cruciaux à livrer. La Direction accélérera les rapports d'étape au sous-ministre et soulignera les changements importants apportés aux plans ministériels pour la PES, au président du Conseil de gestion du gouvernement. Le Bureau du Conseil des ministres a également établi des engagements au sujet d'un plan de rendement pour les sous-ministres dans le but de vérifier si les engagements ministériels en matière de PES sont respectés. Un rapport qui a été remis au président du Conseil de gestion du gouvernement en juillet 2002 portait sur les premiers et deuxièmes rapports d'étape des ministères.

Il importe que les ministères modifient et peaufinent leurs plans de PES. Par conséquent, les progrès réalisés vers l'atteinte de l'objectif stratégique de PES ne peuvent pas être établis simplement par la vérification des progrès des projets initiaux figurant dans les plans présentés en octobre 2000.

Pour l'année de planification 2003-2004 et par la suite, en plus de faire le suivi des progrès réalisés quant aux produits cruciaux à livrer, le SCG évaluera également les progrès des ministères quant aux mesures de rendement approuvées. L'évaluation des résultats réels au chapitre du rendement d'après des mesures de rendement clés donnera une indication claire des progrès réalisés quant à l'atteinte de l'objectif d'accroissement de la satisfaction de la clientèle. De plus, une évaluation fréquente des projets ministériels cruciaux en fonction de jalons prévus permettra au SCG de disposer de signaux d'avertissement rapides au sujet des progrès en matière de PES.

complète des réalisations en matière de PES par rapport aux objectifs initiaux;

- **envisager la mise en oeuvre de méthodes officielles de suivi et demander aux ministères qui sont très en retard par rapport aux objectifs fixés d'élaborer des plans de mesures correctives;**
- **analyser tous les rapports présentés ainsi que transmettre une analyse sommaire et des recommandations, en temps opportun, au président du Conseil de gestion du gouvernement et aux comités consultatifs correspondants sur la PES.**

Réponse du Conseil de gestion

D'après les conclusions du vérificateur provincial et nos propres consultations avec les ministères, le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) passe en revue la fréquence et les méthodes des rapports d'étape ministériels sur la PES, afin de s'assurer que nous disposons à temps d'avis sur les problèmes et que nous pouvons prendre, au niveau central, des mesures visant la suppression des obstacles horizontaux. Nous comptons toujours simplifier le processus de production des rapports, afin de mettre l'accent sur les indicateurs significatifs et les produits cruciaux à livrer. La Direction accélérera les rapports d'étape au sous-ministre et soulignera les changements importants apportés aux plans ministériels pour la PES, au président du Conseil de gestion du gouvernement. Le Bureau du Conseil des ministres a également établi des engagements au sujet d'un plan de rendement pour les sous-ministres dans le but de vérifier si les engagements ministériels en matière de PES sont respectés. Un rapport qui a été remis au président du Conseil de gestion du gouvernement en juillet 2002 portait sur les premiers et deuxièmes rapports d'étape des ministères.

Il importe que les ministères modifient et peaufinent leurs plans de PES. Par conséquent, les progrès réalisés vers l'atteinte de l'objectif stratégique de PES ne peuvent pas être établis simplement par la vérification des progrès des projets initiaux figurant dans les plans présentés en octobre 2000.

Pour l'année de planification 2003-2004 et par la suite, en plus de faire le suivi des progrès réalisés quant aux produits cruciaux à livrer, le SCG évaluera également les progrès des ministères quant aux mesures de rendement approuvées. L'évaluation des résultats réels au chapitre du rendement d'après des mesures de rendement clés donnera une indication claire des progrès réalisés quant à l'atteinte de l'objectif d'accroissement de la satisfaction de la clientèle. De plus, une évaluation fréquente des projets ministériels cruciaux en fonction de jalons prévus permettra au SCG de disposer de signaux d'avertissement rapides au sujet des progrès en matière de PES.

FINANCEMENT DES INITIATIVES

À la différence des autres initiatives du gouvernement pour lesquelles, en général, on approuve le projet et le financement en même temps, l'initiative de PES du gouvernement a été approuvée sans qu'on se penche sur le financement nécessaire à cet égard. En fait, dans notre examen de l'élaboration, par la Direction, de la stratégie de PES du gouvernement, nous avons remarqué très peu d'égard envers le financement requis, la planification des ressources ou l'estimation des coûts totaux prévus de la PES. Les cadres de la Direction nous ont indiqué qu'on n'a pas envisagé le recours à un financement distinct pour la PES. Ainsi, on évaluerait et accorderait le financement pour la PES en tenant compte des méthodes administratives d'ensemble.

Les membres des comités de PES se sont déclarés préoccupés par cette séparation de la stratégie des besoins de financement. Par exemple, le procès-verbal d'une rencontre du Comité d'orientation des services d'information et de technologie de l'information qui a eu lieu en mai 2000 précisait les inquiétudes des membres au sujet du peu de détails sur le financement. Lors de l'examen de la présentation devant être faite au Conseil de gestion du gouvernement en vue de l'approbation de la stratégie de PES, le Comité a indiqué qu'on devait communiquer, au Conseil de gestion du gouvernement, une estimation du financement nécessaire en rapport avec la décision au sujet de la stratégie.

Malgré ces réserves, cette tâche n'avait pas été effectuée au moment de la présentation de la stratégie de PES et de son approbation par le Conseil de gestion du gouvernement en juin 2000. En fait, la première mesure réelle visant à cerner les besoins en matière de financement n'a été prise qu'à l'automne 2000, lorsque les ministères ont préparé des plans d'action sur la PES. La stratégie de PES et les objectifs de 2003 ont ainsi été approuvés en juin 2000 sans qu'on sache vraiment l'ampleur du financement nécessaire à cet effet.

Les plans d'action ministériels d'octobre 2000 précisaient 588 services et décrivaient les demandes de financement en vue des améliorations électroniques à apporter à la plupart de ces services : ces demandes étaient de 66 millions de dollars pour 2001-2002 et de 187 millions de dollars pour la période de quatre ans qui se termine en 2005. Nous avons indiqué plus haut que ces plans constituaient la base du plan ministériel de PES qui a été approuvé par le Conseil de gestion du gouvernement en février 2001. Toutefois, en supposant que la question du financement serait abordée dans le cadre du processus normal de planification administrative, le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé le plan ministériel mais n'a pas donné son aval au financement nécessaire à son exécution.

On a remarqué une exception à la méthode de financement global des initiatives de PES, soit lorsque les ministères ont été autorisés à demander un financement central et particulier. En avril 2001, après avoir examiné 135 demandes, la Direction a transmis une analyse et des recommandations au Conseil des ministres, qui ont entraîné un financement central et particulier de 15,2 millions de dollars destiné à 14 projets de PES pour l'exercice 2001-2002.

Notre examen des procès-verbaux des comités de PES a révélé que les membres sont toujours inquiets au sujet du financement et expriment des doutes quant à la possibilité de respecter les buts du gouvernement en matière de PES à l'aide du financement actuellement consenti. En ce qui a trait aux 14 projets de PES mentionnés plus haut, nous avons constaté que les membres du Comité d'orientation des services d'information et de technologie de l'information indiquent que, selon eux, le nombre d'initiatives présentées au Conseil de gestion du gouvernement, en vue d'une approbation d'un financement propre à la PES, est trop restreint. Les procès-verbaux indiquaient de plus qu'un examen des dossiers commerciaux d'autres projets était en cours, et que celui-ci pourrait donner lieu à d'autres demandes de financement spécifiques, mais nous avons remarqué, au moment de notre vérification, qu'on n'avait accordé aucune autre approbation centrale de financement de projets de PES.

Nous avons constaté que contrairement au gouvernement de l'Ontario, le gouvernement fédéral, dans son *Budget 2000*, a prévu spécifiquement une somme de 160 millions de dollars sur deux ans en vue de la conception et du lancement d'une stratégie de services en direct. De plus, le gouvernement fédéral a prévu une somme additionnelle de 600 millions de dollars dans son *Budget 2001* pour les quatre prochaines années en vue de la mise en œuvre de sa stratégie de services en direct d'ici 2005. L'octroi de ce financement a sans doute contribué au succès que le gouvernement fédéral connaît actuellement dans le classement international des services en direct. Par exemple, Accenture, une importante société de conseils internationale, a placé le gouvernement fédéral, pour les deux dernières années, au premier rang mondial dans le domaine de la prestation de services en direct et du leadership quant aux services gouvernementaux en direct.

En Ontario, nous estimons que l'absence de financement global à l'appui de la stratégie de PES approuvée a contribué au peu de progrès réalisés quant aux plans d'action ministériels. Nous avons remarqué, au moment de notre vérification, que 13 des 14 projets de PES (soit 93 %) pour lesquels on avait consenti un financement spécifique respectaient les délais. Cette situation est fort différente de celle des autres projets de PES, qui présentent au taux d'atteinte des objectifs nettement inférieur. En fait, nous avons remarqué que dans les rapports d'étape ministériels qui comprennent une explication des retards qui prévalent, on mentionne le peu de ressources comme principale raison.

Nous avons constaté que le Conseil consultatif des services gouvernementaux en direct, qui relève du président, a également exprimé des réserves au sujet de la méthode du gouvernement quant au financement des initiatives de PES. Lors de sa deuxième réunion, le Conseil a discuté des mécanismes de financement actuels, en vertu desquels les estimations et le financement à accorder sont déterminés pour chaque programme : nous avons conclu que ceux-ci ne conviennent pas aux initiatives de TI interorganisationnelles d'envergure qui sont intégratives plutôt que propres à un programme.

Étant donné les contraintes actuelles quant au financement et le grand nombre de projets qui sont en retard, nous estimons qu'il est primordial d'établir les priorités, à l'échelle du gouvernement, au sujet des projets de PES, de façon à déterminer les initiatives de PES les

plus stratégiques et présentant la plus grande valeur pour le public. En vertu de la méthode actuelle, on risque que les projets de PES à faible priorité soient financés au détriment de projets davantage prioritaires, en raison des fonds disponibles à chaque ministère.

Recommandation

Pour garantir un financement adéquat des initiatives de prestation électronique des services (PES), le Secrétariat du Conseil de gestion doit :

- **passer en revue les mécanismes actuels de financement des initiatives de PES afin de déterminer la possibilité du recours à un autre type de financement;**
- **s'assurer que le financement offert est utilisé pour les initiatives les plus stratégiques pour le gouvernement;**
- **envisager l'élaboration d'une proposition visant un financement central des projets de PES retardés qui sont les plus cruciaux pour l'amélioration de la prestation des programmes.**

Réponse du Conseil de gestion

Lorsque la stratégie de PES a été élaborée, on a examiné divers modèles de financement et le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) a alors décidé de ne pas avoir recours à un financement central pour la PES car, dans la mesure du possible, les décisions en matière de PES doivent être prises en fonction de toutes les priorités administratives. Outre les 14 initiatives financées par l'entremise du processus de planification administrative de 2001-2002, le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé, en mai 2002, l'octroi d'une somme supplémentaire de 16 millions de dollars pour la réalisation de 19 projets stratégiques de PES au cours de l'exercice 2002-2003. Le SCG examinera à nouveau les demandes de financement de projets de PES dans le cadre du processus de planification et d'attribution de financement de l'exercice 2003-2004. Le SCG s'engage à examiner d'autres modèles de financement et à vérifier l'efficacité des modèles utilisés par d'autres compétences.

MESURE DU RENDEMENT

Nous avons indiqué plus haut que le cadre officiel de mesure du rendement de la Direction, pour la PES, porte actuellement sur trois objectifs et, qui plus est, sur des engagements particuliers pour l'évaluation des progrès réalisés quant à l'atteinte de ces objectifs (voir le tableau à la page 162). Les objectifs actuels ont trait à la satisfaction de la clientèle, à la situation de chef de file mondial et à la possibilité de tirer avantage d'une infrastructure d'ITI commune. Dans le cadre de notre examen de la mesure du rendement en matière de PES, nous avons déterminé les progrès réalisés à ce jour par rapport à ces objectifs.

Notre examen des procès-verbaux des comités de PES a révélé que les membres sont toujours inquiets au sujet du financement et expriment des doutes quant à la possibilité de respecter les buts du gouvernement en matière de PES à l'aide du financement actuellement consenti. En ce qui a trait aux 14 projets de PES mentionnés plus haut, nous avons constaté que les membres du Comité d'orientation des services d'information et de technologie de l'information indiquent que, selon eux, le nombre d'initiatives présentées au Conseil de gestion du gouvernement, en vue d'une approbation d'un financement propre à la PES, est trop restreint. Les procès-verbaux indiquaient de plus qu'un examen des dossiers commerciaux d'autres projets était en cours, et que celui-ci pourrait donner lieu à d'autres demandes de financement spécifiques, mais nous avons remarqué, au moment de notre vérification, qu'on n'avait accordé aucune autre approbation centrale de financement de projets de PES.

Nous avons constaté que contrairement au gouvernement de l'Ontario, le gouvernement fédéral, dans son *Budget 2000*, a prévu spécifiquement une somme de 160 millions de dollars sur deux ans en vue de la conception et du lancement d'une stratégie de services en direct. De plus, le gouvernement fédéral a prévu une somme additionnelle de 600 millions de dollars dans son *Budget 2001* pour les quatre prochaines années en vue de la mise en œuvre de sa stratégie de services en direct d'ici 2005. L'octroi de ce financement a sans doute contribué au succès que le gouvernement fédéral connaît actuellement dans le classement international des services en direct. Par exemple, Accenture, une importante société de conseils internationale, a placé le gouvernement fédéral, pour les deux dernières années, au premier rang mondial dans le domaine de la prestation de services en direct et du leadership quant aux services gouvernementaux en direct.

En Ontario, nous estimons que l'absence de financement global à l'appui de la stratégie de PES approuvée a contribué au peu de progrès réalisés quant aux plans d'action ministériels. Nous avons remarqué, au moment de notre vérification, que 13 des 14 projets de PES (soit 93 %) pour lesquels on avait consenti un financement spécifique respectaient les délais. Cette situation est fort différente de celle des autres projets de PES, qui présentent au taux d'atteinte des objectifs nettement inférieur. En fait, nous avons remarqué que dans les rapports d'étape ministériels qui comprennent une explication des retards qui prévalent, on mentionne le peu de ressources comme principale raison.

Nous avons constaté que le Conseil consultatif des services gouvernementaux en direct, qui relève du président, a également exprimé des réserves au sujet de la méthode du gouvernement quant au financement des initiatives de PES. Lors de sa deuxième réunion, le Conseil a discuté des mécanismes de financement actuels, en vertu desquels les estimations et le financement à accorder sont déterminés pour chaque programme : nous avons conclu que ceux-ci ne conviennent pas aux initiatives de TI interorganisationnelles d'envergure qui sont intégratives plutôt que propres à un programme.

Étant donné les contraintes actuelles quant au financement et le grand nombre de projets qui sont en retard, nous estimons qu'il est primordial d'établir les priorités, à l'échelle du gouvernement, au sujet des projets de PES, de façon à déterminer les initiatives de PES les

plus stratégiques et présentant la plus grande valeur pour le public. En vertu de la méthode actuelle, on risque que les projets de PES à faible priorité soient financés au détriment de projets davantage prioritaires, en raison des fonds disponibles à chaque ministère.

Recommandation

Pour garantir un financement adéquat des initiatives de prestation électronique des services (PES), le Secrétariat du Conseil de gestion doit :

- **passer en revue les mécanismes actuels de financement des initiatives de PES afin de déterminer la possibilité du recours à un autre type de financement;**
- **s'assurer que le financement offert est utilisé pour les initiatives les plus stratégiques pour le gouvernement;**
- **envisager l'élaboration d'une proposition visant un financement central des projets de PES retardés qui sont les plus cruciaux pour l'amélioration de la prestation des programmes.**

Réponse du Conseil de gestion

Lorsque la stratégie de PES a été élaborée, on a examiné divers modèles de financement et le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) a alors décidé de ne pas avoir recours à un financement central pour la PES car, dans la mesure du possible, les décisions en matière de PES doivent être prises en fonction de toutes les priorités administratives. Outre les 14 initiatives financées par l'entremise du processus de planification administrative de 2001-2002, le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé, en mai 2002, l'octroi d'une somme supplémentaire de 16 millions de dollars pour la réalisation de 19 projets stratégiques de PES au cours de l'exercice 2002-2003. Le SCG examinera à nouveau les demandes de financement de projets de PES dans le cadre du processus de planification et d'attribution de financement de l'exercice 2003-2004. Le SCG s'engage à examiner d'autres modèles de financement et à vérifier l'efficacité des modèles utilisés par d'autres compétences.

MESURE DU RENDEMENT

Nous avons indiqué plus haut que le cadre officiel de mesure du rendement de la Direction, pour la PES, porte actuellement sur trois objectifs et, qui plus est, sur des engagements particuliers pour l'évaluation des progrès réalisés quant à l'atteinte de ces objectifs (voir le tableau à la page 162). Les objectifs actuels ont trait à la satisfaction de la clientèle, à la situation de chef de file mondial et à la possibilité de tirer avantage d'une infrastructure d'ITI commune. Dans le cadre de notre examen de la mesure du rendement en matière de PES, nous avons déterminé les progrès réalisés à ce jour par rapport à ces objectifs.

Satisfaction de la clientèle

Au début de 2002, la Direction a demandé, conformément au cadre approuvé par le CGG, un sondage complet sur la satisfaction à l'égard du service à la clientèle. Notamment, ce sondage a évalué le degré de satisfaction de plus de 1 000 usagers récents des services gouvernementaux en direct. On a ainsi recueilli les commentaires des entreprises et du public. Les résultats obtenus révèlent que le degré actuel de satisfaction quant aux services en direct de l'Ontario est supérieur à l'objectif de 50 % qui était visé. En général, les usagers qui se prévalent des programmes de l'Ontario par voie électronique ont été satisfaits des services reçus.

Nous concluons que la Direction disposait de preuves suffisantes pour démontrer qu'elle avait dépassé l'engagement établi pour 2001-2002 en matière de satisfaction de la clientèle.

Chef de file mondial

L'Ontario a fait des pas de géant, au cours des dernières années, en vue de l'établissement et du développement d'initiatives cruciales de PES. Par ailleurs, la Direction a joué un rôle primordial dans l'élaboration de lois et de politiques destinées à appuyer la PES par la définition des cadres nécessaires, par exemple au sujet des exigences en matière de sécurité et de confidentialité. Ainsi, notre vérification et le travail d'autres personnes révèlent qu'actuellement, l'Ontario offre une gamme de services électroniques de classe internationale et a établi un solide cadre à l'appui de ceux-ci.

Toutefois, nous n'estimons pas que la Direction a démontré clairement que l'Ontario a atteint l'objectif fixé pour 2001-2002, soit de figurer parmi les dix premiers prestataires de services en direct du monde. Certes, différentes études ont comparé favorablement les services en direct du gouvernement fédéral à ceux d'autres régions du monde, mais le gouvernement de l'Ontario ne peut pas, selon nous, laisser entendre que cette province a atteint ses objectifs en se fondant sur les études fédérales de comparaison.

Dans le cadre de notre travail, nous avons passé en revue des études comparatives et avons comparé nous-mêmes les services de la PES en direct offerts en Ontario et dans d'autres provinces canadiennes, ainsi que dans certains pays étrangers. Il importe de préciser qu'à ce jour, les études réalisées n'ont porté que sur les services en direct. La PES, en revanche, comprend de nombreux autres moyens électroniques, dont les kiosques, les postes de travail publics en libre-service, les centres d'appels et les systèmes de réponse vocale interactifs. Nous avons constaté que l'Ontario a investi des sommes considérables dans toutes ces technologies dans le cadre de sa stratégie de PES, mais étant donné que les données des autres régions sont insuffisantes, notre évaluation comparative s'est bornée aux services en direct.

Une étude de la PES réalisée en 2001, qui a été financée par le gouvernement et qui portait sur toutes les provinces du Canada, a classé l'Ontario derrière la Colombie-Britannique. Notre propre comparaison de quatre provinces a révélé que l'Ontario se

comparait favorablement à ces régions, mais qu'il se classait deuxième derrière la Colombie-Britannique, principalement en raison du nombre beaucoup plus élevé de services offerts dans cette province. Pour notre évaluation, nous avons tenu compte du nombre, de l'ampleur et de l'envergure des services offerts, ainsi que des possibilités de transaction et de la convivialité.

Cependant, le but de l'Ontario consiste à figurer parmi les dix premières (d'ici 2001-2002) puis parmi les cinq premières (d'ici 2003) régions non pas du Canada mais du monde. D'après nous, de nombreuses autres régions du monde offrent des services en direct qui sont supérieurs à ceux de l'Ontario. Une étude comparative annuelle des services gouvernementaux en direct réalisée par la société de conseils Accenture a classé Hong Kong au dixième rang du monde en 2001, tandis que l'Irlande figurait à ce rang en 2002. Nous avons par conséquent comparé les services en direct offerts en Ontario à ceux proposés dans ces deux régions, qui jouissaient d'une reconnaissance pour la qualité de leurs services en direct. Étant donné que la comparaison avec d'autres pays est plus difficile que la comparaison avec d'autres provinces, en raison des différences dans les structures et les mandats gouvernementaux, nous nous sommes concentrés sur 18 services publics communs à toutes les régions, dont ceux sur les certificats de naissance et de décès, l'aide aux étudiants, l'octroi de permis de conduire, le renouvellement de plaque d'immatriculation et l'inscription des entreprises. Nous avons classé l'Ontario au quatrième rang parmi les cinq régions examinées, derrière Hong Kong et l'Irlande. En se fondant sur ces données supplémentaires, on peut certes se demander si l'Ontario figure actuellement parmi les dix premières régions du monde pour la prestation de services en direct.

En ce qui concerne le potentiel de l'Ontario en matière d'amélioration, nous avons remarqué que l'étude de consultation financée par le gouvernement a révélé que, parmi les 467 services offerts en direct en Ontario, 60 % portent sur la communication de renseignements et seulement 6 % proposent des fonctions transactionnelles. À cet égard, l'étude a, de plus, indiqué que 86 % (soit plus de 170) des sites du gouvernement de l'Ontario qui étaient en mesure d'offrir des services transactionnels ne le faisaient pas encore. On peut donc conclure que, pour rehausser sa position et s'imposer comme chef de file mondial, l'Ontario a encore beaucoup à faire afin d'améliorer la prestation électronique de ses services.

Recommandation

Afin d'améliorer le rendement de la prestation électronique des services (PES), le Secrétariat du Conseil de gestion doit :

- **accroître les exercices de comparaison actuels afin qu'ils portent sur un plus grand nombre de types de prestation électronique de services;**
- **utiliser et communiquer les résultats des études comparatives afin d'aider les ministères à déterminer les points qui exigent des**

Satisfaction de la clientèle

Au début de 2002, la Direction a demandé, conformément au cadre approuvé par le CGG, un sondage complet sur la satisfaction à l'égard du service à la clientèle. Notamment, ce sondage a évalué le degré de satisfaction de plus de 1 000 usagers récents des services gouvernementaux en direct. On a ainsi recueilli les commentaires des entreprises et du public. Les résultats obtenus révèlent que le degré actuel de satisfaction quant aux services en direct de l'Ontario est supérieur à l'objectif de 50 % qui était visé. En général, les usagers qui se prévalent des programmes de l'Ontario par voie électronique ont été satisfaits des services reçus.

Nous concluons que la Direction disposait de preuves suffisantes pour démontrer qu'elle avait dépassé l'engagement établi pour 2001-2002 en matière de satisfaction de la clientèle.

Chef de file mondial

L'Ontario a fait des pas de géant, au cours des dernières années, en vue de l'établissement et du développement d'initiatives cruciales de PES. Par ailleurs, la Direction a joué un rôle primordial dans l'élaboration de lois et de politiques destinées à appuyer la PES par la définition des cadres nécessaires, par exemple au sujet des exigences en matière de sécurité et de confidentialité. Ainsi, notre vérification et le travail d'autres personnes révèlent qu'actuellement, l'Ontario offre une gamme de services électroniques de classe internationale et a établi un solide cadre à l'appui de ceux-ci.

Toutefois, nous n'estimons pas que la Direction a démontré clairement que l'Ontario a atteint l'objectif fixé pour 2001-2002, soit de figurer parmi les dix premiers prestataires de services en direct du monde. Certes, différentes études ont comparé favorablement les services en direct du gouvernement fédéral à ceux d'autres régions du monde, mais le gouvernement de l'Ontario ne peut pas, selon nous, laisser entendre que cette province a atteint ses objectifs en se fondant sur les études fédérales de comparaison.

Dans le cadre de notre travail, nous avons passé en revue des études comparatives et avons comparé nous-mêmes les services de la PES en direct offerts en Ontario et dans d'autres provinces canadiennes, ainsi que dans certains pays étrangers. Il importe de préciser qu'à ce jour, les études réalisées n'ont porté que sur les services en direct. La PES, en revanche, comprend de nombreux autres moyens électroniques, dont les kiosques, les postes de travail publics en libre-service, les centres d'appels et les systèmes de réponse vocale interactifs. Nous avons constaté que l'Ontario a investi des sommes considérables dans toutes ces technologies dans le cadre de sa stratégie de PES, mais étant donné que les données des autres régions sont insuffisantes, notre évaluation comparative s'est bornée aux services en direct.

Une étude de la PES réalisée en 2001, qui a été financée par le gouvernement et qui portait sur toutes les provinces du Canada, a classé l'Ontario derrière la Colombie-Britannique. Notre propre comparaison de quatre provinces a révélé que l'Ontario se

comparait favorablement à ces régions, mais qu'il se classait deuxième derrière la Colombie-Britannique, principalement en raison du nombre beaucoup plus élevé de services offerts dans cette province. Pour notre évaluation, nous avons tenu compte du nombre, de l'ampleur et de l'envergure des services offerts, ainsi que des possibilités de transaction et de la convivialité.

Cependant, le but de l'Ontario consiste à figurer parmi les dix premières (d'ici 2001-2002) puis parmi les cinq premières (d'ici 2003) régions non pas du Canada mais du monde. D'après nous, de nombreuses autres régions du monde offrent des services en direct qui sont supérieurs à ceux de l'Ontario. Une étude comparative annuelle des services gouvernementaux en direct réalisée par la société de conseils Accenture a classé Hong Kong au dixième rang du monde en 2001, tandis que l'Irlande figurait à ce rang en 2002. Nous avons par conséquent comparé les services en direct offerts en Ontario à ceux proposés dans ces deux régions, qui jouissaient d'une reconnaissance pour la qualité de leurs services en direct. Étant donné que la comparaison avec d'autres pays est plus difficile que la comparaison avec d'autres provinces, en raison des différences dans les structures et les mandats gouvernementaux, nous nous sommes concentrés sur 18 services publics communs à toutes les régions, dont ceux sur les certificats de naissance et de décès, l'aide aux étudiants, l'octroi de permis de conduire, le renouvellement de plaque d'immatriculation et l'inscription des entreprises. Nous avons classé l'Ontario au quatrième rang parmi les cinq régions examinées, derrière Hong Kong et l'Irlande. En se fondant sur ces données supplémentaires, on peut certes se demander si l'Ontario figure actuellement parmi les dix premières régions du monde pour la prestation de services en direct.

En ce qui concerne le potentiel de l'Ontario en matière d'amélioration, nous avons remarqué que l'étude de consultation financée par le gouvernement a révélé que, parmi les 467 services offerts en direct en Ontario, 60 % portent sur la communication de renseignements et seulement 6 % proposent des fonctions transactionnelles. À cet égard, l'étude a, de plus, indiqué que 86 % (soit plus de 170) des sites du gouvernement de l'Ontario qui étaient en mesure d'offrir des services transactionnels ne le faisaient pas encore. On peut donc conclure que, pour rehausser sa position et s'imposer comme chef de file mondial, l'Ontario a encore beaucoup à faire afin d'améliorer la prestation électronique de ses services.

Recommandation

Afin d'améliorer le rendement de la prestation électronique des services (PES), le Secrétariat du Conseil de gestion doit :

- **accroître les exercices de comparaison actuels afin qu'ils portent sur un plus grand nombre de types de prestation électronique de services;**
- **utiliser et communiquer les résultats des études comparatives afin d'aider les ministères à déterminer les points qui exigent des**

améliorations et à élaborer des plans d'action en vue de la mise en œuvre des améliorations qui s'imposent.

Réponse du Conseil de gestion

Étant donné le nombre croissant d'études comparatives et les différentes méthodes utilisées pour les rapports, le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) reconnaît qu'il est difficile de démontrer de façon concluante que l'Ontario figure parmi les chefs de file mondiaux, et qu'il sera également difficile de le faire à l'avenir. Conformément aux recommandations du vérificateur provincial, le SCG se sert des résultats des études comparatives récentes réalisées dans le monde pour déterminer les éléments à améliorer afin de maintenir notre position de chef de file mondial. Les sondages sur la satisfaction de la clientèle et les organismes qui réalisent les études comparatives signalent cinq critères principaux qui influent sur la satisfaction et qui, en fin de compte, déterminent le classement des gouvernements à l'échelle mondiale. Nous avons pris des mesures pour apporter des améliorations à chacun de ces aspects : vision et mise en œuvre, méthode axée sur les clients, gestion des relations avec la clientèle, nombre et complexité des services en direct et portails axés sur les clients. Par exemple, une étude réalisée en Allemagne en juin 2002 classe l'Ontario au troisième rang parmi 60 régions examinées. Deux projets de l'Ontario ont reçu des prix lors de l'exposition E-Gov 2002 qui a eu lieu à Washington D.C.

Capitalisation et intégration

Nous n'avons remarqué aucune preuve concluante démontrant que 75 % des projets de PES de l'Ontario tiraient profit d'une infrastructure d'ITI commune. En fait, aucune définition précise n'a été élaborée au sujet de ce qui constitue un projet « capitalisé » et aucune évaluation n'a été faite sur le nombre d'initiatives actuelles de PES qu'on peut estimer « capitalisées ». La documentation de la Direction indique que les réalisations en rapport avec cet objectif vont être évaluées à l'aide de mesures internes, dont aucune n'a encore été définie. Nous concluons par conséquent que cette mesure est à l'heure actuelle trop vague pour être utile.

Selon nous, la question de la « capitalisation » des projets de PES fait partie d'un enjeu bien plus grand et important, soit celui de l'intégration de la PES. La vision à long terme de l'Ontario en matière de services de la PES précise que ceux-ci vont être intégrés de façon transparente dans le cadre général de la prestation des programmes gouvernementaux. Les efforts visant l'atteinte de ce but comportent de nombreux aspects dont certains sont abordés ci-après.

En nous penchant sur le développement d'une infrastructure d'ITI commune, nous avons passé en revue la stratégie de 1998 du gouvernement en matière d'ITI et nous avons

améliorations et à élaborer des plans d'action en vue de la mise en œuvre des améliorations qui s'imposent.

Réponse du Conseil de gestion

Étant donné le nombre croissant d'études comparatives et les différentes méthodes utilisées pour les rapports, le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) reconnaît qu'il est difficile de démontrer de façon concluante que l'Ontario figure parmi les chefs de file mondiaux, et qu'il sera également difficile de le faire à l'avenir. Conformément aux recommandations du vérificateur provincial, le SCG se sert des résultats des études comparatives récentes réalisées dans le monde pour déterminer les éléments à améliorer afin de maintenir notre position de chef de file mondial. Les sondages sur la satisfaction de la clientèle et les organismes qui réalisent les études comparatives signalent cinq critères principaux qui influent sur la satisfaction et qui, en fin de compte, déterminent le classement des gouvernements à l'échelle mondiale. Nous avons pris des mesures pour apporter des améliorations à chacun de ces aspects : vision et mise en œuvre, méthode axée sur les clients, gestion des relations avec la clientèle, nombre et complexité des services en direct et portails axés sur les clients. Par exemple, une étude réalisée en Allemagne en juin 2002 classe l'Ontario au troisième rang parmi 60 régions examinées. Deux projets de l'Ontario ont reçu des prix lors de l'exposition E-Gov 2002 qui a eu lieu à Washington D.C.

Capitalisation et intégration

Nous n'avons remarqué aucune preuve concluante démontrant que 75 % des projets de PES de l'Ontario tiraient profit d'une infrastructure d'ITI commune. En fait, aucune définition précise n'a été élaborée au sujet de ce qui constitue un projet « capitalisé » et aucune évaluation n'a été faite sur le nombre d'initiatives actuelles de PES qu'on peut estimer « capitalisées ». La documentation de la Direction indique que les réalisations en rapport avec cet objectif vont être évaluées à l'aide de mesures internes, dont aucune n'a encore été définie. Nous concluons par conséquent que cette mesure est à l'heure actuelle trop vague pour être utile.

Selon nous, la question de la « capitalisation » des projets de PES fait partie d'un enjeu bien plus grand et important, soit celui de l'intégration de la PES. La vision à long terme de l'Ontario en matière de services de la PES précise que ceux-ci vont être intégrés de façon transparente dans le cadre général de la prestation des programmes gouvernementaux. Les efforts visant l'atteinte de ce but comportent de nombreux aspects dont certains sont abordés ci-après.

En nous penchant sur le développement d'une infrastructure d'ITI commune, nous avons passé en revue la stratégie de 1998 du gouvernement en matière d'ITI et nous avons

constaté qu'elle comprenait un plan d'action sur trois ans destiné à régler, pour l'année 2001 et les années suivantes, un certain nombre de problèmes cruciaux d'infrastructure, en vue de la transformation de l'environnement de TI du gouvernement. On estimait que ces changements étaient cruciaux en ce qui concerne la mise en place d'assises appuyant les principaux projets de prestation et de restructuration de services gouvernementaux, y compris les initiatives futures de PES. Toutefois, au moment de notre vérification, une bonne partie du travail envisagé en vertu de cette stratégie n'avait pas été réalisée ou encore on avait estimé qu'il ne pouvait pas être effectué comme prévu au départ. Par exemple :

- La stratégie comprenait une « architecture de l'information cible » pour la communication, le cas échéant, de l'information se rapportant aux particuliers, aux entreprises et au territoire. Ce modèle de données n'a pas encore été mis en œuvre.
- La stratégie visait la mise en œuvre d'un « bureau » normalisé dans l'ensemble du gouvernement, chaque regroupement de ministères choisissant alors un ensemble de produits d'application. Cette normalisation n'a pas encore été effectuée.
- La stratégie précisait un service d'assistance commun offrant des solutions de premier niveau ainsi qu'un système de gestion des problèmes à l'échelle du gouvernement. Ces éléments n'ont pas été mis en place.

Une autre initiative d'intégration importante à l'échelle du gouvernement a été mise en marche en 1999 par le SCG : il s'agit du « projet des 21 éléments communs ». Ce projet visait à développer une architecture et des applications approuvées au niveau central pour 21 éléments d'utilité générale communs à de nombreux services de la PES. Les éléments d'utilité générale comprennent un système de paiement par carte de crédit, une fonction de chariot et un mécanisme de changement d'adresse. Une fois créés, ces éléments approuvés pourraient être mis à la disposition de tous les ministères, ce qui réduirait le dédoublement des efforts et des investissements portant sur la conception de nouveaux composants de PES. De plus, les éléments partagés accéléreraient la mise en place d'une présentation uniforme pour les services de la PES utilisés par les Ontariens, ce qui minimiserait la confusion et la frustration des utilisateurs dues à un manque de cohérence. Toutefois, au moment de notre vérification, sauf en ce qui concerne un élément (le système de paiement par carte de crédit en direct), ces 21 éléments en étaient encore au stade du développement.

Un autre aspect de l'intégration est connu sous le nom d'intégration des systèmes. Dans une application de PES uniforme, le service « frontal » auquel le public accède par l'intermédiaire d'un site Web ou par une autre voie électronique est relié au système « dorsal » correspondant et à une base de données. Par exemple, un système qui offre aux utilisateurs la possibilité de changer leur adresse en direct serait relié à la base de données du gouvernement qui renferme ces renseignements et permet leur mise à jour. Ce type d'intégration réduit au minimum la manipulation inutile des données, la vérification des modifications et le traitement des transactions : ainsi, les systèmes intégrés sont plus efficaces et moins susceptibles d'erreurs. À ce jour, peu de systèmes de PES du

gouvernement sont entièrement intégrés (les études du secteur privé ont également mentionné ce point). À titre d'exemple pertinent, signalons que le système d'immatriculation en direct des véhicules du ministère des Transports n'a pas encore été intégré à l'ancien système d'immatriculation figurant dans l'ordinateur central du ministère. Par conséquent, le personnel du ministère doit récupérer toute l'information présentée en direct, imprimer ces renseignements et entrer à nouveau les données dans l'ancien système. De plus, aucune validation en direct n'est prévue pour les données entrées par les utilisateurs (il s'agirait, par exemple, de vérifier si tous les renseignements nécessaires ont été précisés), ce qui augmente les tâches administratives propres au traitement et au suivi de ces transactions.

Nous avons indiqué plus haut que la présentation uniforme constitue une autre façon d'intégrer les services de la PES. Il s'agit ainsi de mettre en place une méthode de présentation uniforme pour tous les sites Web d'un organisme et les nombreuses pages reliées, afin de faciliter l'utilisation de cette information. Les spécialistes estiment que cette méthode augmente la crédibilité générale, la facilité d'utilisation et la confiance envers les services de la PES offerts par un organisme. Notre examen des nombreux services en direct offerts par l'Ontario indique qu'il reste beaucoup à faire à ce chapitre. Les sites ministériels sont souvent très différents sur les plans de la présentation et des interfaces transactionnelles.

Recommandation

Afin de s'assurer que la prestation électronique des services (PES) est intégrée, le Secrétariat du Conseil de gestion doit :

- **définir clairement la signification de l'initiative de PES « capitalisée » et comparer les projets de PES en fonction de cet objectif;**
- **terminer le développement d'une infrastructure commune d'information et de technologie de l'information (ITI);**
- **parachever le « projet des 21 éléments communs » le plus rapidement possible, afin qu'on puisse profiter des améliorations, sur le plan de l'efficacité, de ces éléments lorsque c'est possible dans le cadre des projets de PES actuels et futurs;**
- **élaborer une stratégie d'intégration des anciens systèmes aux nouveaux systèmes « frontaux » sur serveur Web;**
- **préparer une stratégie visant la normalisation continue des interfaces de PES dans l'ensemble du gouvernement, afin de mettre en place une « présentation uniforme ».**

Réponse du Conseil de gestion

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) s'efforce de peaufiner les mesures ministérielles du rendement de PES au sujet de l'amélioration du gouvernement par l'entremise de l'information et de la technologie de

l'information (ITI) (soit la capitalisation d'une infrastructure d'ITI commune). Une infrastructure ministérielle commune (par exemple un réseau, un répertoire, la sécurité) est mise en place et utilisée à grande échelle, à l'instar des éléments communs initiaux de la PES. Le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique a récemment précisé les priorités en matière d'infrastructure pour les années à venir, y compris une stratégie visant l'accélération du développement et de l'utilisation des 21 éléments communs de la prestation électronique des services. Nous sommes d'accord avec les conclusions du vérificateur provincial selon lesquelles le recours à des éléments communs permettrait de réduire considérablement le temps de développement des systèmes de PES, en plus de restreindre certains coûts permanents d'exploitation.

Le SCG convient que l'intégration des anciens systèmes administratifs aux systèmes sur serveur Web constitue un aspect important de l'intégration des systèmes et des services. Il s'agit en outre de l'étape la plus complexe et la plus risquée du développement de la prestation électronique des services : c'est pourquoi nous procédons avec minutie et avec toute l'attention nécessaire. Une refonte d'envergure de l'ancien système sur les conducteurs et les véhicules est en cours au ministère des Transports. Le nouveau système supportera, notamment, les applications Web frontales.

La mise en œuvre d'une interface commune pour les clients est une priorité. Nous sommes en train de revoir nos normes de « présentation » Web afin d'opérer une transition en faveur d'une méthode commune à l'échelle du gouvernement comprenant, notamment, des mesures assurant l'accès par les personnes handicapées. Le SCG fera en sorte que le Conseil des normes informationnelles et technologiques du gouvernement et le Comité Web GO accordent la priorité aux normes d'interface de la PES.

Autres mesures du rendement

Puisque les gouvernements n'offrent que depuis peu des services par voie électronique, il n'est pas surprenant que les systèmes de mesure du rendement de la PES, en Ontario et partout au monde, n'en soient qu'à leurs balbutiements. Toutefois, on doit développer des systèmes servant à estimer le rendement attendu de la PES et les améliorations prévues au chapitre des coûts, ainsi qu'à mesurer le rendement observé d'après ces objectifs afin d'appuyer un investissement continu en matière de PES.

Plus haut, nous avons indiqué qu'à ce jour, les efforts de mesure du rendement de la Direction ont principalement été axés sur des éléments extérieurs (par exemple l'incidence sur les usagers et le classement de l'Ontario par rapport à d'autres régions). De plus, les mesures du rendement du SCG ont principalement été développées et mises en œuvre au niveau central, sans participation des ministères. Certes, nous appuyons les efforts réalisés à ce jour, mais nous estimons que pour faire progresser l'initiative de PES à un rythme

gouvernement sont entièrement intégrés (les études du secteur privé ont également mentionné ce point). À titre d'exemple pertinent, signalons que le système d'immatriculation en direct des véhicules du ministère des Transports n'a pas encore été intégré à l'ancien système d'immatriculation figurant dans l'ordinateur central du ministère. Par conséquent, le personnel du ministère doit récupérer toute l'information présentée en direct, imprimer ces renseignements et entrer à nouveau les données dans l'ancien système. De plus, aucune validation en direct n'est prévue pour les données entrées par les utilisateurs (il s'agirait, par exemple, de vérifier si tous les renseignements nécessaires ont été précisés), ce qui augmente les tâches administratives propres au traitement et au suivi de ces transactions.

Nous avons indiqué plus haut que la présentation uniforme constitue une autre façon d'intégrer les services de la PES. Il s'agit ainsi de mettre en place une méthode de présentation uniforme pour tous les sites Web d'un organisme et les nombreuses pages reliées, afin de faciliter l'utilisation de cette information. Les spécialistes estiment que cette méthode augmente la crédibilité générale, la facilité d'utilisation et la confiance envers les services de la PES offerts par un organisme. Notre examen des nombreux services en direct offerts par l'Ontario indique qu'il reste beaucoup à faire à ce chapitre. Les sites ministériels sont souvent très différents sur les plans de la présentation et des interfaces transactionnelles.

Recommandation

Afin de s'assurer que la prestation électronique des services (PES) est intégrée, le Secrétariat du Conseil de gestion doit :

- **définir clairement la signification de l'initiative de PES « capitalisée » et comparer les projets de PES en fonction de cet objectif;**
- **terminer le développement d'une infrastructure commune d'information et de technologie de l'information (ITI);**
- **parachever le « projet des 21 éléments communs » le plus rapidement possible, afin qu'on puisse profiter des améliorations, sur le plan de l'efficacité, de ces éléments lorsque c'est possible dans le cadre des projets de PES actuels et futurs;**
- **élaborer une stratégie d'intégration des anciens systèmes aux nouveaux systèmes « frontaux » sur serveur Web;**
- **préparer une stratégie visant la normalisation continue des interfaces de PES dans l'ensemble du gouvernement, afin de mettre en place une « présentation uniforme ».**

Réponse du Conseil de gestion

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) s'efforce de peaufiner les mesures ministérielles du rendement de PES au sujet de l'amélioration du gouvernement par l'entremise de l'information et de la technologie de

l'information (ITI) (soit la capitalisation d'une infrastructure d'ITI commune). Une infrastructure ministérielle commune (par exemple un réseau, un répertoire, la sécurité) est mise en place et utilisée à grande échelle, à l'instar des éléments communs initiaux de la PES. Le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique a récemment précisé les priorités en matière d'infrastructure pour les années à venir, y compris une stratégie visant l'accélération du développement et de l'utilisation des 21 éléments communs de la prestation électronique des services. Nous sommes d'accord avec les conclusions du vérificateur provincial selon lesquelles le recours à des éléments communs permettrait de réduire considérablement le temps de développement des systèmes de PES, en plus de restreindre certains coûts permanents d'exploitation.

Le SCG convient que l'intégration des anciens systèmes administratifs aux systèmes sur serveur Web constitue un aspect important de l'intégration des systèmes et des services. Il s'agit en outre de l'étape la plus complexe et la plus risquée du développement de la prestation électronique des services : c'est pourquoi nous procédons avec minutie et avec toute l'attention nécessaire. Une refonte d'envergure de l'ancien système sur les conducteurs et les véhicules est en cours au ministère des Transports. Le nouveau système supportera, notamment, les applications Web frontales.

La mise en œuvre d'une interface commune pour les clients est une priorité. Nous sommes en train de revoir nos normes de « présentation » Web afin d'opérer une transition en faveur d'une méthode commune à l'échelle du gouvernement comprenant, notamment, des mesures assurant l'accès par les personnes handicapées. Le SCG fera en sorte que le Conseil des normes informationnelles et technologiques du gouvernement et le Comité Web GO accordent la priorité aux normes d'interface de la PES.

Autres mesures du rendement

Puisque les gouvernements n'offrent que depuis peu des services par voie électronique, il n'est pas surprenant que les systèmes de mesure du rendement de la PES, en Ontario et partout au monde, n'en soient qu'à leurs balbutiements. Toutefois, on doit développer des systèmes servant à estimer le rendement attendu de la PES et les améliorations prévues au chapitre des coûts, ainsi qu'à mesurer le rendement observé d'après ces objectifs afin d'appuyer un investissement continu en matière de PES.

Plus haut, nous avons indiqué qu'à ce jour, les efforts de mesure du rendement de la Direction ont principalement été axés sur des éléments extérieurs (par exemple l'incidence sur les usagers et le classement de l'Ontario par rapport à d'autres régions). De plus, les mesures du rendement du SCG ont principalement été développées et mises en œuvre au niveau central, sans participation des ministères. Certes, nous appuyons les efforts réalisés à ce jour, mais nous estimons que pour faire progresser l'initiative de PES à un rythme

adéquat, on doit faire davantage. Plus particulièrement, on doit avoir recours à un agencement de mesures du rendement internes et externes et à une méthode plus concertée pour la mesure du rendement au niveau central et entre les ministères.

Des études réalisées par des tiers et nos propres observations révèlent que les analyses de rentabilisation du gouvernement au sujet des initiatives de PES ont jusqu'à maintenant été axées presque uniquement sur les résultats prévus au chapitre de l'amélioration du service à la clientèle. Bien entendu, l'amélioration des services est un élément crucial, mais à lui seul il ne permet pas de mesurer le rendement. En effet, il faut également tenir compte, notamment, de la rentabilité.

Différentes méthodes existent pour l'évaluation de la rentabilité. Ainsi, pour les nouvelles initiatives de PES, l'analyse de rentabilisation peut comparer les coûts de développement prévus de l'application aux prévisions quant aux avantages économiques et non économiques. Les avantages économiques peuvent comprendre des aspects comme la croissance prévue des activités commerciales, les économies découlant de la diminution du personnel de première ligne, la réduction des coûts attribuable à une moindre manutention de documents et à une baisse des erreurs exigeant une correction, la diminution ou l'élimination de l'entrée et/ou du traitement des données ainsi que la réduction des frais d'impression, de publication ou de poste. Les avantages non économiques peuvent avoir trait à l'amélioration du service à la clientèle mesurée d'après l'amélioration de temps de réponse pour les transactions et l'accroissement du degré de satisfaction des clients. Après la mise en œuvre de la PES, on pourrait se servir de mesures pour vérifier les analyses de rentabilisation et appuyer un investissement continu en vue de l'apport d'améliorations à la PES. Ces mesures pourraient notamment porter sur le coût par transaction, les statistiques sur l'augmentation du nombre d'usagers et les utilisations répétées, l'exactitude des données et les améliorations au chapitre de l'efficacité, l'augmentation de la rapidité du service et l'analyse des commentaires des usagers.

Nos observations des ministères ont révélé qu'à ce jour, les méthodes de mesure du rendement de la PES sont plutôt élémentaires et ciblées. Par exemple, même si le ministère des Transports a établi des normes pour son service de renouvellement des autocollants de plaques d'immatriculation, on ne vérifie pas adéquatement le rendement afin de déterminer si les objectifs fixés sont atteints et si des mesures correctives s'avèrent nécessaires. Au ministère de la Formation et des Collèges et Universités, on doit revoir la stratégie actuelle de mesure du rendement afin d'adjoindre d'autres objectifs et des mesures du rendement en matière de PES, en ce qui a trait aux applications en direct destinées aux étudiants. De plus, les méthodes utilisées à l'échelle du gouvernement ne sont pas suffisamment cohérentes et aucun des ministères que nous avons visités n'avait intégré ses mesures à celles utilisées au niveau central par la Direction.

Après avoir convenu de la nécessité d'élaborer des méthodes adéquates et cohérentes pour la mesure du rendement en matière de PES, la Direction a lancé, à l'automne 2001, une initiative fondamentale sur les données du rendement. Cette initiative vise à préciser un

processus pour la collecte et l'analyse des données et consiste notamment à désigner un agent de liaison au sein de chaque ministère qui aura pour fonction de déterminer les lacunes quant à la mesure du rendement, dans le but d'éliminer ces faiblesses. À l'aide de cette initiative, la Direction va tenter d'intégrer les mesures ministérielles du rendement de la PES aux mesures dont elle se sert actuellement pour évaluer la satisfaction de la clientèle et la situation par rapport aux autres régions du monde. Au moment de notre vérification, cette initiative en était encore aux premiers stades. Nous avons constaté qu'en bonne partie, le personnel de la PES que nous avons rencontré aux ministères n'était pas au courant de cette initiative.

Recommandation

Afin de garantir une mesure précise et utile du rendement des initiatives de PES du gouvernement, la Direction doit :

- **élaborer d'autres méthodes pour la mesure du rendement de la PES comprenant un agencement d'objectifs internes et externes ainsi que des mécanismes améliorés pour les analyses de rentabilisation;**
- **collaborer avec les ministères afin de les aider à développer, de manière intégrée, des méthodes de mesure servant aux différents secteurs de programme.**

Réponse du Conseil de gestion

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) accepte le conseil du vérificateur provincial au sujet du renforcement des mesures du rendement par l'élargissement de l'éventail des objectifs fixés. L'Ontario a fixé à dessein un objectif axé sur les clients et se fondant sur les résultats. Le SCG compte se pencher sur la façon d'élaborer d'autres objectifs internes et externes correspondant aux besoins des ministères en ce qui concerne la mesure de leur propre rendement, dans le contexte des mesures ministérielles de PES.

Le SCG a déjà pris des mesures afin de faciliter la préparation de meilleures analyses de rentabilisation des projets de PES, y compris le développement d'une trousse d'outils destinée aux ministères.

En décembre 2001, le SCG a mis sur pied un réseau pour la mesure du rendement de la PES comprenant des représentants de tous les ministères dans le but :

- ***de faciliter la collecte de données ministérielles de base sur la mesure du rendement de la PES;***
- ***de réaliser un essai pilote des mesures de rendement de la PES développées par le SCG et de les internaliser;***
- ***de communiquer les pratiques exemplaires dans le domaine de la mesure du rendement;***
- ***de susciter le développement de mesures du rendement de la PES au niveau des programmes.***

processus pour la collecte et l'analyse des données et consiste notamment à désigner un agent de liaison au sein de chaque ministère qui aura pour fonction de déterminer les lacunes quant à la mesure du rendement, dans le but d'éliminer ces faiblesses. À l'aide de cette initiative, la Direction va tenter d'intégrer les mesures ministérielles du rendement de la PES aux mesures dont elle se sert actuellement pour évaluer la satisfaction de la clientèle et la situation par rapport aux autres régions du monde. Au moment de notre vérification, cette initiative en était encore aux premiers stades. Nous avons constaté qu'en bonne partie, le personnel de la PES que nous avons rencontré aux ministères n'était pas au courant de cette initiative.

Recommandation

Afin de garantir une mesure précise et utile du rendement des initiatives de PES du gouvernement, la Direction doit :

- **élaborer d'autres méthodes pour la mesure du rendement de la PES comprenant un agencement d'objectifs internes et externes ainsi que des mécanismes améliorés pour les analyses de rentabilisation;**
- **collaborer avec les ministères afin de les aider à développer, de manière intégrée, des méthodes de mesure servant aux différents secteurs de programme.**

Réponse du Conseil de gestion

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) accepte le conseil du vérificateur provincial au sujet du renforcement des mesures du rendement par l'élargissement de l'éventail des objectifs fixés. L'Ontario a fixé à dessein un objectif axé sur les clients et se fondant sur les résultats. Le SCG compte se pencher sur la façon d'élaborer d'autres objectifs internes et externes correspondant aux besoins des ministères en ce qui concerne la mesure de leur propre rendement, dans le contexte des mesures ministérielles de PES.

Le SCG a déjà pris des mesures afin de faciliter la préparation de meilleures analyses de rentabilisation des projets de PES, y compris le développement d'une trousse d'outils destinée aux ministères.

En décembre 2001, le SCG a mis sur pied un réseau pour la mesure du rendement de la PES comprenant des représentants de tous les ministères dans le but :

- ***de faciliter la collecte de données ministérielles de base sur la mesure du rendement de la PES;***
- ***de réaliser un essai pilote des mesures de rendement de la PES développées par le SCG et de les internaliser;***
- ***de communiquer les pratiques exemplaires dans le domaine de la mesure du rendement;***
- ***de susciter le développement de mesures du rendement de la PES au niveau des programmes.***

Nous reconnaissons l'importance d'un dialogue constant avec les ministères, afin de les aider à saisir le cadre de mesure du rendement de la PES et nous allons continuer a collaborer avec eux en vue de l'élaboration d'indicateurs au niveau des programmes. Par exemple, à Expo Ontario 2002, le SCG a organisé une discussion en groupe sur la mesure du rendement, afin de souligner aux participants de tous les ministères et aux regroupements d'ITI l'importance de mesurer les résultats et de combler les lacunes sur le plan du rendement. Nous allons continuer à aider activement les ministères à déterminer les moyens d'améliorer les résultats jusqu'en 2003 et même par la suite. Nous lançons l'utilisation d'une méthodologie « hors pair » pour la mesure de la maturité organisationnelle concernant la satisfaction de la clientèle, afin d'établir avec précision les points sur lesquels nous devons nous concentrer pour atteindre l'objectif fixé pour 2003.

PROMOTION ET COMMUNICATIONS

Lorsque le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé la stratégie de PES en juin 2000, il a demandé au SCG d'élaborer un plan de communication pour la PES avant l'annonce publique des objectifs fixés pour 2003 afin que le public soit au courant du nombre sans cesse croissant de services gouvernementaux offerts par voie électronique et pour en promouvoir l'utilisation. En février 2001, lorsqu'il a approuvé le plan ministériel de PES, le Conseil de gestion du gouvernement a à nouveau demandé au SCG de parachever ce plan de communication et de lui faire rapport à ce sujet en avril 2001.

Le plan de communication des services gouvernementaux en direct a finalement été terminé au printemps 2001. Ce plan précisait que, malgré les efforts déployés jusqu'à maintenant, la couverture médiatique des engagements et des activités du gouvernement en matière de PES était minime. En tenant compte du fait que la sensibilisation du public aux services électroniques offerts constituait un élément crucial de la stratégie de PES, les auteurs du plan prévoyaient un lancement très médiatisé, à l'automne 2001, d'importantes initiatives de PES, qui serait suivi de différentes annonces à « fort impact » pendant plusieurs mois et visant à susciter et à maintenir l'élan.

Selon nous, toutefois, les efforts de promotion de la PES en 2001 ont été relativement modestes. La promotion la plus importante à l'intention du public semble avoir été Expo Ontario, qui a consisté en un ensemble de séminaires et de présentations soulignant les projets de PES qui ont été couronnés de succès. Cette tribune s'est très certainement avérée excellente, mais les participants à cette exposition étaient principalement des membres de la fonction publique, d'établissements publics ou du milieu plus vaste des fournisseurs et des consultants en TI et en PES. D'après nous, il ne s'agissait pas d'une tribune efficace pour la diffusion de l'information sur la PES au public, soit les usagers réels qui sont visés par les nouvelles applications de PES.

Nous reconnaissons l'importance d'un dialogue constant avec les ministères, afin de les aider à saisir le cadre de mesure du rendement de la PES et nous allons continuer à collaborer avec eux en vue de l'élaboration d'indicateurs au niveau des programmes. Par exemple, à Expo Ontario 2002, le SCG a organisé une discussion en groupe sur la mesure du rendement, afin de souligner aux participants de tous les ministères et aux regroupements d'ITI l'importance de mesurer les résultats et de combler les lacunes sur le plan du rendement. Nous allons continuer à aider activement les ministères à déterminer les moyens d'améliorer les résultats jusqu'en 2003 et même par la suite. Nous lançons l'utilisation d'une méthodologie « hors pair » pour la mesure de la maturité organisationnelle concernant la satisfaction de la clientèle, afin d'établir avec précision les points sur lesquels nous devons nous concentrer pour atteindre l'objectif fixé pour 2003.

PROMOTION ET COMMUNICATIONS

Lorsque le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé la stratégie de PES en juin 2000, il a demandé au SCG d'élaborer un plan de communication pour la PES avant l'annonce publique des objectifs fixés pour 2003 afin que le public soit au courant du nombre sans cesse croissant de services gouvernementaux offerts par voie électronique et pour en promouvoir l'utilisation. En février 2001, lorsqu'il a approuvé le plan ministériel de PES, le Conseil de gestion du gouvernement a à nouveau demandé au SCG de parachever ce plan de communication et de lui faire rapport à ce sujet en avril 2001.

Le plan de communication des services gouvernementaux en direct a finalement été terminé au printemps 2001. Ce plan précisait que, malgré les efforts déployés jusqu'à maintenant, la couverture médiatique des engagements et des activités du gouvernement en matière de PES était minime. En tenant compte du fait que la sensibilisation du public aux services électroniques offerts constituait un élément crucial de la stratégie de PES, les auteurs du plan prévoyaient un lancement très médiatisé, à l'automne 2001, d'importantes initiatives de PES, qui serait suivi de différentes annonces à « fort impact » pendant plusieurs mois et visant à susciter et à maintenir l'élan.

Selon nous, toutefois, les efforts de promotion de la PES en 2001 ont été relativement modestes. La promotion la plus importante à l'intention du public semble avoir été Expo Ontario, qui a consisté en un ensemble de séminaires et de présentations soulignant les projets de PES qui ont été couronnés de succès. Cette tribune s'est très certainement avérée excellente, mais les participants à cette exposition étaient principalement des membres de la fonction publique, d'établissements publics ou du milieu plus vaste des fournisseurs et des consultants en TI et en PES. D'après nous, il ne s'agissait pas d'une tribune efficace pour la diffusion de l'information sur la PES au public, soit les usagers réels qui sont visés par les nouvelles applications de PES.

La première communication importante au public a eu lieu beaucoup plus tard, soit lors de la présentation du rapport trimestriel du gouvernement du printemps 2002 aux résidents de l'Ontario. Ce rapport comportait plusieurs pages consacrées aux initiatives de PES et présentait un excellent aperçu des services en direct actuellement offerts et à venir, en plus de faire la promotion du portail principal du gouvernement à titre d'outil d'exploration en vue de l'accès à ces services. Nous encourageons le recours à ce type de communication de façon constante et estimons que cette méthode est la plus susceptible d'atteindre la clientèle visée, de favoriser la sensibilisation et d'inciter les gens à utiliser la PES.

En plus d'une meilleure communication au public, la promotion de la PES exige une coordination interne à l'échelle du gouvernement. Pour obtenir des résultats optimaux et pour garantir la cohérence des messages transmis, le SCG et les ministères de la PES doivent collaborer. Le plan de communication du SCG sur la PES tient compte de cet aspect et prévoit l'élaboration d'une stratégie centrale à l'intention de tous les ministères, afin qu'ils communiquent les mêmes messages. Nous avons constaté qu'il reste du travail à faire pour assurer cette coordination. La majeure partie du personnel ministériel que nous avons rencontré n'était pas au courant de la stratégie centrale.

Nous avons également émis des réserves au sujet des méthodes de communication de la PES utilisées par les ministères que nous avons visités. Ainsi, au ministère des Transports, depuis la mise en œuvre du service de renouvellement en direct des autocollants de plaques d'immatriculation en octobre 2000, on a très peu fait la promotion de ce service à l'intention du public. Ainsi, l'utilisation de celui-ci a été très limitée :

- Seulement 4 257 renouvellements d'immatriculation de véhicule ont été traités en direct pendant la période comprise entre novembre 2000 et janvier 2002, soit seulement 1,9 % des 221 100 renouvellements qu'on prévoyait d'effectuer en direct. Si l'on tient compte du fait qu'environ 7 millions de plaques d'immatriculation de véhicule sont renouvelées chaque année, l'utilisation de la méthode en direct ne représentait qu'environ 0,05 % de l'ensemble de ce service.
- Même si l'on avait prévu que le lancement du service de renouvellement des plaques d'immatriculation se ferait « en douceur », c'est-à-dire avec une publicité minime pendant les deux premiers mois d'exploitation du service afin de s'assurer que le système était en mesure de prendre en charge le nombre de transactions prévu, la stratégie de communication recommandait de procéder à une promotion davantage publicisée suite à cette période initiale de deux mois. Toutefois, nous avons remarqué très peu d'indications d'une promotion active de ce service à l'intention du public.

Nous avons constaté que le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises a élaboré une ébauche de plan de communication pour le programme Entreprises branchées de l'Ontario (ce programme permet d'effectuer l'enregistrement d'entreprises et d'autres services connexes par voie électronique). Ce plan comprenait une stratégie de promotion détaillée, mais aucune date précise n'avait été établie pour les différentes

activités prévues. Par conséquent, on ne peut pas déterminer combien des éléments prévus vont être réalisés, le cas échéant, à temps pour favoriser l'atteinte des objectifs du gouvernement en matière de PES qui ont été fixés pour 2003.

De plus, au même ministère, nous avons remarqué qu'on avait conclu un contrat de cinq ans avec une société du secteur privé en vue de l'amélioration de l'accès par le public à 24 services gouvernementaux en direct. Nous avons passé en revue les processus d'acquisition et d'évaluation auxquels le ministère a fait appel afin de garantir le recours à une méthode équitable et concurrentielle pour l'adjudication du contrat à la société. Nous avons conclu que les directives du gouvernement avaient été respectées et qu'on avait eu recours à de bonnes pratiques commerciales. Toutefois, en vertu de ce contrat, la société a pour tâche d'élaborer des plans adéquats de marketing et de communication en rapport avec les services mentionnés. Selon nous, le premier plan de promotion préparé par la société ne donnait pas suffisamment de détails sur la façon de susciter la sensibilisation du public et l'utilisation de ces services, même si les objectifs de rendement établis en vertu du contrat sont très ambitieux et laissent entendre qu'une campagne de promotion dynamique s'avérera certes nécessaire à cet égard. Le contrat porte sur quelque 11,7 millions de transactions par année avec le public et l'on estime que, d'ici la fin de la période visée de cinq ans, une part importante de ces transactions va être offerte par des voies électroniques développées par la société (plus précisément entre 5,3 et 9 millions de transactions, soit de 45 à 77 % de l'ensemble des transactions effectuées). Ces transactions comprennent le service de renouvellement des plaques d'immatriculation mentionné plus haut qui, essentiellement, n'a pas obtenu de résultats quant à l'offre en direct.

Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités a eu beaucoup plus de succès dans la promotion de son programme d'aide aux étudiants en direct. Les statistiques sommaires sur les prêts étudiants portant sur la dernière période de quatre ans sont présentées au tableau ci-après.

Statistiques sur les demandes de prêt étudiant en direct en Ontario
1998-1999 – 2001-2002

	Année scolaire			
	1998-1999	**1999-2000**	**2000-2001**	**2001-2002**
Nombre total de demandes de prêt	241 124	227 131	211 735	195 087
Demandes de prêt en direct	45 538	66 361	91 275	110 722
Pourcentage de demandes présentées en direct	19 %	29 %	43 %	57 %

Source des données : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités

La croissance du programme de prêts en direct a été plutôt impressionnante, plus de 50 % des étudiants ayant présenté une demande d'aide en direct en 2001-2002. Différents facteurs peuvent expliquer cette situation, notamment le fait que les étudiants sont en

général susceptibles d'être plus aptes à utiliser un ordinateur que l'ensemble de la population ainsi que les efforts déployés par le ministère pour indiquer la possibilité de se prévaloir du service en direct et pour intégrer cette activité à la prestation générale du programme. Un autre facteur a contribué à la réussite de ce service en direct, soit les frais associés à l'initiative. Ainsi, des frais de 10 $ sont réclamés pour le traitement des demandes de prêt présentées par les voies traditionnelles, mais aucune somme n'est exigée pour le service en direct.

Nous estimons que cette méthode consistant à imposer des frais différents peut s'avérer utile pour la promotion des activités par Internet d'autres secteurs du gouvernement, particulièrement dans le cas où le recours à Internet entraîne une réduction des coûts à long terme pour la prestation de services gouvernementaux. Nous avons constaté que la stratégie d'établissement de prix de PES élaborée récemment par le SCG semble permettre une promotion de ce type lorsque cela convient (la stratégie d'établissement des prix du SCG précise des directives sur l'imposition de frais pour les services gouvernementaux offerts en direct).

Nous avons en outre remarqué que cette méthode d'établissement des prix recevait l'appui d'une société de conseils dont le gouvernement de l'Ontario a retenu les services en l'an 2000 afin qu'elle se penche sur la PES prévalant dans d'autres régions. Plus particulièrement, le rapport de cette société de conseils mentionnait une étude de cas réalisée en Arizona, où la plupart des plaintes des usagers des services d'immatriculation des véhicules à moteur avaient trait aux frais de 6,95 $ réclamés, en précisant : « En moins d'un an, l'Arizona a éliminé ces frais et a observé une augmentation de 21 % du nombre de renouvellements des plaques d'immatriculation en direct. » Le rapport mentionnait également d'autres secteurs, comme les services financiers, qui se servent depuis longtemps de différents frais pour favoriser le recours à la PES.

Recommandation

Afin d'optimiser l'utilisation par le public de la prestation électronique des services (PES), le Secrétariat du Conseil de gestion doit :

- **développer et lancer une campagne de communication permanente qui suscite la sensibilisation du public à la PES et en favorise l'utilisation;**
- **collaborer avec les ministères offrant la PES afin de les aider à transmettre des messages cohérents et à coordonner les efforts de promotion;**
- **dans le cas où des objectifs précis en matière d'utilisation sont fixés pour des applications particulières de la PES, aider les ministères à élaborer des stratégies de promotion adéquates visant l'atteinte de ces objectifs;**
- **envisager le recours à des frais différents dans les cas où la PES semble permettre des économies de coûts importantes à long terme quant à la prestation des programmes.**

activités prévues. Par conséquent, on ne peut pas déterminer combien des éléments prévus vont être réalisé le cas échéant, à temps pour favoriser l'atteinte des objectifs du gouvernement en matière de PES qui ont été fixés pour 2003.

De plus, au même ministère, nous avons remarqué qu'on avait conclu un contrat de cinq ans avec une société du secteur privé en vue de l'amélioration de l'accès par le public à 24 services gouvernementaux en direct. Nous avons passé en revue les processus d'acquisition et d'évaluation auxquels le ministère a fait appel afin de garantir le recours à une méthode équitable et concurrentielle pour l'adjudication du contrat à la société. Nous avons conclu que les directives du gouvernement avaient été respectées et qu'on avait eu recours à de bonnes pratiques commerciales. Toutefois, en vertu de ce contrat, la société a pour tâche d'élaborer des plans adéquats de marketing et de communication en rapport avec les services mentionnés. Selon nous, le premier plan de promotion préparé par la société ne donnait pas suffisamment de détails sur la façon de susciter la sensibilisation du public et l'utilisation de ces services, même si les objectifs de rendement établis en vertu du contrat sont très ambitieux et laissent entendre qu'une campagne de promotion dynamique s'avérera certes nécessaire à cet égard. Le contrat porte sur quelque 11,7 millions de transactions par année avec le public et l'on estime que, d'ici la fin de la période visée de cinq ans, une part importante de ces transactions va être offerte par des voies électroniques développées par la société (plus précisément entre 5,3 et 9 millions de transactions, soit de 45 à 77 % de l'ensemble des transactions effectuées). Ces transactions comprennent le service de renouvellement des plaques d'immatriculation mentionné plus haut qui, essentiellement, n'a pas obtenu de résultats quant à l'offre en direct.

Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités a eu beaucoup plus de succès dans la promotion de son programme d'aide aux étudiants en direct. Les statistiques sommaires sur les prêts étudiants portant sur la dernière période de quatre ans sont présentées au tableau ci-après.

Statistiques sur les demandes de prêt étudiant en direct en Ontario
1998-1999 – 2001-2002

	Année scolaire			
	1998-1999	**1999-2000**	**2000-2001**	**2001-2002**
Nombre total de demandes de prêt	241 124	227 131	211 735	195 087
Demandes de prêt en direct	45 538	66 361	91 275	110 722
Pourcentage de demandes présentées en direct	19 %	29 %	43 %	57 %

Source des données : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités

La croissance du programme de prêts en direct a été plutôt impressionnante, plus de 50 % des étudiants ayant présenté une demande d'aide en direct en 2001-2002. Différents facteurs peuvent expliquer cette situation, notamment le fait que les étudiants sont en

général susceptibles d'être plus aptes à utiliser un ordinateur que l'ensemble de la population ainsi que les efforts déployés par le ministère pour indiquer la possibilité de se prévaloir du service en direct et pour intégrer cette activité à la prestation générale du programme. Un autre facteur a contribué à la réussite de ce service en direct, soit les frais associés à l'initiative. Ainsi, des frais de 10 $ sont réclamés pour le traitement des demandes de prêt présentées par les voies traditionnelles, mais aucune somme n'est exigée pour le service en direct.

Nous estimons que cette méthode consistant à imposer des frais différents peut s'avérer utile pour la promotion des activités par Internet d'autres secteurs du gouvernement, particulièrement dans le cas où le recours à Internet entraîne une réduction des coûts à long terme pour la prestation de services gouvernementaux. Nous avons constaté que la stratégie d'établissement de prix de PES élaborée récemment par le SCG semble permettre une promotion de ce type lorsque cela convient (la stratégie d'établissement des prix du SCG précise des directives sur l'imposition de frais pour les services gouvernementaux offerts en direct).

Nous avons en outre remarqué que cette méthode d'établissement des prix recevait l'appui d'une société de conseils dont le gouvernement de l'Ontario a retenu les services en l'an 2000 afin qu'elle se penche sur la PES prévalant dans d'autres régions. Plus particulièrement, le rapport de cette société de conseils mentionnait une étude de cas réalisée en Arizona, où la plupart des plaintes des usagers des services d'immatriculation des véhicules à moteur avaient trait aux frais de 6,95 $ réclamés, en précisant : « En moins d'un an, l'Arizona a éliminé ces frais et a observé une augmentation de 21 % du nombre de renouvellements des plaques d'immatriculation en direct. » Le rapport mentionnait également d'autres secteurs, comme les services financiers, qui se servent depuis longtemps de différents frais pour favoriser le recours à la PES.

Recommandation

Afin d'optimiser l'utilisation par le public de la prestation électronique des services (PES), le Secrétariat du Conseil de gestion doit :

- **développer et lancer une campagne de communication permanente qui suscite la sensibilisation du public à la PES et en favorise l'utilisation;**
- **collaborer avec les ministères offrant la PES afin de les aider à transmettre des messages cohérents et à coordonner les efforts de promotion;**
- **dans le cas où des objectifs précis en matière d'utilisation sont fixés pour des applications particulières de la PES, aider les ministères à élaborer des stratégies de promotion adéquates visant l'atteinte de ces objectifs;**
- **envisager le recours à des frais différents dans les cas où la PES semble permettre des économies de coûts importantes à long terme quant à la prestation des programmes.**

Réponse du Conseil de gestion

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) convient que l'acceptation des services en direct ne se fera pas sans une communication et un marketing dynamiques et, à cet effet, il peaufine sa stratégie ministérielle de communication afin de mettre l'accent sur le marketing des voies et des services électroniques du gouvernement.

Un travail considérable est en cours au SCG et au ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises en vue de la mise en œuvre des plans de communication approuvés au sujet d'une prestation électronique et intégrée des services. Lorsqu'un ministère procède au lancement d'une application de PES particulière pouvant s'adresser à un nombre important de clients éventuels, il est encouragé à avoir recours à des méthodes de marketing dynamiques pour ces services en direct, tout en s'assurant de communiquer les messages ministériels prévus et d'utiliser des méthodes cohérentes.

On se penche également sur le bien-fondé de diverses politiques visant à inciter à l'utilisation des services offerts par voie électronique. Comme l'a fait remarquer le vérificateur provincial, le SCG est en train de mettre en œuvre une politique d'établissement de prix approuvée qui est axée sur la méthode utilisée. En outre, plusieurs projets pilotes doivent être entrepris au cours du présent exercice dans le but d'évaluer ces modèles et de déterminer les situations dans lesquelles ils pourraient avoir les répercussions les plus importantes.

DÉVELOPPEMENT ET PRESTATION DE SERVICES ÉLECTRONIQUES

Nous avons indiqué plus haut que les plans d'action ministériels de 2000 précisaient des services à incidence élevée pour chaque ministère. Aux ministères que nous avons visités, nous nous sommes concentrés sur les systèmes frontaux axés sur le Web qui contribuent à la prestation des services de la PES à l'intention du public. Plus particulièrement, nous avons passé en revue les processus de planification, d'exécution et de contrôle utilisés pour trois projets d'amélioration des services ainsi que pour l'un des 14 projets pour lesquels le Conseil des ministres a approuvé un financement supplémentaire. Nous avons constaté que pour ces projets à priorité élevée, les ministères avaient mis en place différentes méthodes adéquates de gestion de projet, en ce qui concerne la sécurité et la disponibilité des services, mais il y avait tout de même place à l'amélioration.

Sécurité

Lors de l'examen des questions de sécurité touchant les initiatives de PES, nous avons vérifié la sécurité du réseau gouvernemental ainsi que la sécurité des systèmes des secteurs

Réponse du Conseil de gestion

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) convient que l'acceptation des services en direct ne se fera pas sans une communication et un marketing dynamiques et, à cet effet, il peaufine sa stratégie ministérielle de communication afin de mettre l'accent sur le marketing des voies et des services électroniques du gouvernement.

Un travail considérable est en cours au SCG et au ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises en vue de la mise en œuvre des plans de communication approuvés au sujet d'une prestation électronique et intégrée des services. Lorsqu'un ministère procède au lancement d'une application de PES particulière pouvant s'adresser à un nombre important de clients éventuels, il est encouragé à avoir recours à des méthodes de marketing dynamiques pour ces services en direct, tout en s'assurant de communiquer les messages ministériels prévus et d'utiliser des méthodes cohérentes.

On se penche également sur le bien-fondé de diverses politiques visant à inciter à l'utilisation des services offerts par voie électronique. Comme l'a fait remarquer le vérificateur provincial, le SCG est en train de mettre en œuvre une politique d'établissement de prix approuvée qui est axée sur la méthode utilisée. En outre, plusieurs projets pilotes doivent être entrepris au cours du présent exercice dans le but d'évaluer ces modèles et de déterminer les situations dans lesquelles ils pourraient avoir les répercussions les plus importantes.

DÉVELOPPEMENT ET PRESTATION DE SERVICES ÉLECTRONIQUES

Nous avons indiqué plus haut que les plans d'action ministériels de 2000 précisaient des services à incidence élevée pour chaque ministère. Aux ministères que nous avons visités, nous nous sommes concentrés sur les systèmes frontaux axés sur le Web qui contribuent à la prestation des services de la PES à l'intention du public. Plus particulièrement, nous avons passé en revue les processus de planification, d'exécution et de contrôle utilisés pour trois projets d'amélioration des services ainsi que pour l'un des 14 projets pour lesquels le Conseil des ministres a approuvé un financement supplémentaire. Nous avons constaté que pour ces projets à priorité élevée, les ministères avaient mis en place différentes méthodes adéquates de gestion de projet, en ce qui concerne la sécurité et la disponibilité des services, mais il y avait tout de même place à l'amélioration.

Sécurité

Lors de l'examen des questions de sécurité touchant les initiatives de PES, nous avons vérifié la sécurité du réseau gouvernemental ainsi que la sécurité des systèmes des secteurs

que nous avons examinés aux ministères visités. Le réseau gouvernemental est l'infrastructure de télécommunication qui assure la liaison entre les ministères et au sein de ceux-ci, de même qu'entre le gouvernement et le public. Les systèmes ministériels comprennent divers programmes d'application et des bases de données.

SÉCURITÉ DU RÉSEAU

En février 2001, le SCG a conclu une entente avec une société du secteur privé afin que celle-ci effectue la gestion du réseau du gouvernement. Ce projet vise le développement d'un réseau de télécommunication robuste, à grande capacité et cohérent qui permette des communications efficaces à l'interne ainsi que des liens avec le secteur public en général. Le projet comprend de nombreux éléments, et le processus de transfert des responsabilités de bon nombre de ces éléments étaient en période de transition au moment de notre vérification. Le SCG prévoit que ce projet sera terminé d'ici la fin de l'été 2002.

Nous avons constaté qu'il était impossible pour le moment d'effectuer une vérification complète de la sécurité, pour ce projet, car certaines étapes importantes du processus n'avaient pas encore été franchies. Ainsi, notre examen s'est borné aux dispositions de sécurité figurant dans le contrat conclu avec la société du secteur privé. Étant donné que ces dispositions se rapportaient aux directives et aux normes de sécurité du SCG pour les environnements informatiques, nous avons également passé en revue ces directives et ces normes, qui ont été élaborées récemment à titre de supplément aux *Management Board Information and Information Technology Security Directives* (directives sur la sécurité de l'information et de la technologie de l'information du Conseil de gestion). Nous avons aussi examiné les dispositions administratives en vertu desquelles le contrat est géré, dont les rôles et les responsabilités d'intervenants importants, comme la société (et ses fournisseurs), le groupe de sécurité ministérielle du SCG et d'autres comités de contrôle et de gestion publique.

Les dispositions du contrat et les directives de sécurité du gouvernement suffisent à donner une assurance raisonnable que le réseau gouvernemental est correctement protégé. Toutefois, le SCG devra obtenir l'assurance, par des vérifications et un contrôle constants réalisés par des fournisseurs de services tiers, que ces directives ont effectivement été mises en œuvre. Les dispositions contractuelles renferment des stipulations qui permettent un contrôle ainsi que des vérifications régulières et indépendantes, et le SCG compte demander la première vérification plus tard cette année.

Le même fournisseur du secteur privé gère et contrôle également la sécurité du réseau pour la passerelle Internet du gouvernement. Cette passerelle est le principal point d'entrée pour les utilisateurs qui accèdent aux services gouvernementaux en direct. Le SCG dispose d'un service de détection d'intrusion à cette passerelle qui repère les tentatives d'accès et les attaques non autorisées ou inappropriées. Lors de notre vérification, nous avons constaté que la surveillance réelle n'avait lieu que pendant les heures de bureau. Par conséquent, les atteintes à la sécurité qui surviennent en soirée ou durant les fins de semaine ne peuvent être repérées et réglées rapidement.

Dans le cadre de notre examen, nous avons également passé en revue les exigences normalisées en matière de sécurité d'autres gouvernements offrant des services en direct au public. Nous avons ainsi constaté que les normes de sécurité générales portant sur le Web, pour le traitement des transactions, étaient semblables. Toutefois, certaines autres régions ont prévu des mesures de sécurité d'un niveau supérieur pour certaines transactions particulières à risque élevé ou confidentielles en exigeant que les utilisateurs produisent un certificat numérique personnel qui leur a été déjà remis (il s'agit d'une identification électronique chiffrée qui sert à vérifier l'identité de l'utilisateur) pour pouvoir exécuter certaines transactions.

SÉCURITÉ DES SYSTÈMES

En février 2001, le Conseil de gestion du gouvernement a demandé à tous les ministères d'effectuer une évaluation officielle de la menace et des risques (EMR) pour toutes les initiatives de PES comportant un degré de confiance élevé. L'EMR aide les ministères à déterminer les éléments pouvant présenter un risque élevé (lorsque la nature du système ou les données exigent une protection supérieure, pour des raisons de confidentialité par exemple). Ainsi, les ministères sont en mesure d'élaborer des mesures de contrôle afin d'atténuer ces risques. Le SCG a produit un guide afin d'aider les ministères à réaliser ces évaluations. Nous avons remarqué que le ministère des Transports et le ministère de la Formation et des Collèges et Universités n'avaient pas effectué d'EMR pour les services en direct que nous avons examinés. Par conséquent, nous ne pouvions pas être assurés que ces ministères disposaient de mesures de protection adéquates pour l'information de nature délicate.

Nous avons examiné les accords sur la sécurité informatique des systèmes de PES que nous avons passés en revue aux ministères visités. Ces systèmes comprenaient les applications Web ainsi que le matériel nécessaire pour relier à Internet les applications internes et les systèmes de base de données des ministères. Nous avons conclu que plusieurs aspects de la sécurité pouvaient être améliorés :

- L'information sur les cartes de crédit reçue des clients du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises est transmise à l'interne sous forme non chiffrée, par l'entremise d'un réseau local. Certes, ces communications ont lieu derrière la cloison de sécurité du gouvernement, et des mesures de sécurité approuvées par l'industrie sont intégrées au processus servant à transmettre l'information aux destinataires situés à l'extérieur, mais on peut tout de même prendre des mesures supplémentaires pour rehausser la sécurité à ce chapitre.
- Le ministère des Transports se sert de GONET, le réseau longue portée interne du gouvernement de l'Ontario, qui est protégé par une cloison de sécurité gouvernementale, pour transmettre l'information sur les cartes de crédit et les permis de conduire sous forme non chiffrée. Nous avons également remarqué qu'aucune mesure de sécurité n'était en place pour rehausser la confidentialité des données de ces

transmissions : on pourrait ainsi avoir recours à un système axé sur l'Infrastructure à clés publiques (ICP).

- Au ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises et au ministère de la Formation et des Collèges et Universités, les fonctions et les responsabilités quant à l'administration et l'exploitation des systèmes ne sont pas correctement partagées. Ainsi, on a attribué à certaines personnes plusieurs fonctions qui leur accordent des droits d'utilisation du système incompatibles, ce qui accroît le risque de manipulation incorrecte des données.
- De plus, ces deux ministères ne disposaient pas non plus de mesures de contrôle adéquates pour protéger les comptes d'utilisateur et les ressources système. Par exemple, le système Entreprises branchées de l'Ontario ne supprime pas les comptes d'utilisateur après un nombre précis de tentatives ratées d'ouverture de session. En outre, la protection des fichiers et la gestion des mots de passe des utilisateurs, aux deux ministères, ne respectaient pas les normes gouvernementales qui servent à garantir que des niveaux de sécurité adéquats sont en place. Par exemple, pour les deux ministères, les limites d'expiration des mots de passe des utilisateurs dépassaient les normes.
- Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités ne disposait pas de méthodes et d'outils officiels d'administration de la sécurité qui en auraient assuré un contrôle dynamique. En outre, au ministère de la Formation et des Collèges et Universités et au ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, les comptes inactifs n'étaient pas supprimés rapidement des systèmes. Ainsi, dans un secteur de programme du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, nous avons trouvé 180 comptes d'utilisateur inactifs. On nous a indiqué qu'on ne pouvait pas supprimer ces comptes tant que l'ancienne architecture de système était en place sans mettre en péril l'intégrité des données.
- La sécurité de la salle des ordinateurs du programme Entreprises branchées de l'Ontario et du local d'électricité dans lequel se trouvent les routeurs du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario pourrait certes être améliorée. En effet, des personnes non autorisées pourraient pénétrer dans ces installations et accéder à des renseignements de nature délicate.

Recommandation

Afin que les données confidentielles soient mieux protégées contre les accès non autorisés et les tentatives d'altération, le Secrétariat du Conseil de gestion et les ministères doivent :

- **établir au niveau central un service de détection des intrusions offrant une protection 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, pour garantir une surveillance permanente du réseau du gouvernement de l'Ontario;**

transmissions : on pourrait ainsi avoir recours à un système axé sur l'Infrastructure à clés publiques (ICP).

- Au ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises et au ministère de la Formation et des Collèges et Universités, les fonctions et les responsabilités quant à l'administration et l'exploitation des systèmes ne sont pas correctement partagées. Ainsi, on a attribué à certaines personnes plusieurs fonctions qui leur accordent des droits d'utilisation du système incompatibles, ce qui accroît le risque de manipulation incorrecte des données.
- De plus, ces deux ministères ne disposaient pas non plus de mesures de contrôle adéquates pour protéger les comptes d'utilisateur et les ressources système. Par exemple, le système Entreprises branchées de l'Ontario ne supprime pas les comptes d'utilisateur après un nombre précis de tentatives ratées d'ouverture de session. En outre, la protection des fichiers et la gestion des mots de passe des utilisateurs, aux deux ministères, ne respectaient pas les normes gouvernementales qui servent à garantir que des niveaux de sécurité adéquats sont en place. Par exemple, pour les deux ministères, les limites d'expiration des mots de passe des utilisateurs dépassaient les normes.
- Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités ne disposait pas de méthodes et d'outils officiels d'administration de la sécurité qui en auraient assuré un contrôle dynamique. En outre, au ministère de la Formation et des Collèges et Universités et au ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, les comptes inactifs n'étaient pas supprimés rapidement des systèmes. Ainsi, dans un secteur de programme du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, nous avons trouvé 180 comptes d'utilisateur inactifs. On nous a indiqué qu'on ne pouvait pas supprimer ces comptes tant que l'ancienne architecture de système était en place sans mettre en péril l'intégrité des données.
- La sécurité de la salle des ordinateurs du programme Entreprises branchées de l'Ontario et du local d'électricité dans lequel se trouvent les routeurs du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario pourrait certes être améliorée. En effet, des personnes non autorisées pourraient pénétrer dans ces installations et accéder à des renseignements de nature délicate.

Recommandation

Afin que les données confidentielles soient mieux protégées contre les accès non autorisés et les tentatives d'altération, le Secrétariat du Conseil de gestion et les ministères doivent :

- **établir au niveau central un service de détection des intrusions offrant une protection 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, pour garantir une surveillance permanente du réseau du gouvernement de l'Ontario;**

- **examiner la possibilité d'utiliser d'autres mécanismes de sécurité, comme des certificats numériques personnels, pour vérifier l'identité des personnes qui effectuent des transactions avec le gouvernement par l'entremise d'Internet;**
- **envisager l'évaluation de la menace et des risques pour tous les services importants en place qui sont offerts par voie électronique, afin de s'assurer que les données sont correctement protégées;**
- **songer au recours à la cryptographie ou à d'autres mesures pour protéger les données transmises sur les réseaux internes et externes du gouvernement, jusqu'à ce que d'autres méthodes, par exemple un système central axé sur l'Infrastructure à clés publiques, soient en place pour garantir la confidentialité et l'intégrité des données;**
- **partager les responsabilités du système de sorte qu'on n'assigne pas à une même personne des droits d'utilisation du système qui sont incompatibles;**
- **mettre en œuvre des contrôles plus rigoureux des mots de passe et des comptes d'utilisateur du système, afin de protéger les ressources du système et les comptes d'utilisateur.**

Réponse du Conseil de gestion et des ministères

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) a reçu l'autorisation du Conseil de gestion du gouvernement de mettre en place une surveillance permanente du réseau privé de la fonction publique du gouvernement de l'Ontario, 365 jours par an. On recrute actuellement de nouveaux employés pour permettre une surveillance continue des biens d'information et d'infrastructure de la fonction publique, et un financement a été accordé pour l'expansion du réseau de détection des intrusions afin de constituer des mécanismes évolués de détection et de riposte.

Le Centre de protection de l'information accroît son partenariat avec d'autres organismes accrédités d'alerte rapide, afin de mettre sur pied un réseau servant à recueillir des renseignements rapides sur les nouvelles menaces électroniques.

L'Ontario dispose de l'un des plus importants systèmes d'Infrastructure à clés publiques (ICP) en Amérique du Nord et est en mesure de se servir de cette technologie de la sécurité pour assurer une authentification électronique évoluée. Le SCG continuera à transmettre des conseils aux regroupements et aux ministères, ainsi qu'à aider ceux-ci à tirer avantage de l'ICP actuelle et des nouveaux moyens et outils de sécurité qui sont mis à leur disposition, les contrôles cryptographiques par exemple.

Le SCG offre périodiquement des conseils au sujet de l'évaluation de la menace et des risques (EMR) des nouveaux systèmes en cours de développement au sein des ministères et accueille favorablement la recommandation portant sur un examen de la sécurité des systèmes existants :

- ***Le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé un plan en vue de la participation du SCG à la réalisation de l'EMR pour tous les systèmes cruciaux.***
- ***Le SCG collabore actuellement avec les regroupements d'ITI et avec les ministères afin d'établir les priorités au sujet des systèmes à examiner.***

Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités a terminé l'évaluation de la menace et des risques en août 2002. Le ministère des Transports effectuera une évaluation officielle de la menace et des risques, en respectant les directives du SCG, pour tous les projets futurs.

Le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises accorde une priorité élevée à la protection de ses voies électroniques et de ses services. Par exemple, dans les cas où les systèmes gouvernementaux sont reliés à des établissements financiers, le ministère se sert des protocoles de sécurité adoptés par le secteur international des institutions financières. De plus, l'information sur les cartes de crédit, reçue des clients, est transmise conformément aux méthodes et aux contrôles de sécurité approuvés à l'interne. Le ministère des Transports se sert à l'interne de fonctions de chiffrement, derrière la cloison de sécurité, pour les communications entre les clients et le serveur Web en utilisant un mécanisme conforme à la norme de l'industrie. Il tente également de déterminer le coût du chiffrement des données de bout en bout.

Le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises et le ministère de la Formation et des Collèges et Universités ont déjà pris des mesures pour répondre à certaines des inquiétudes du vérificateur provincial.

Le SCG s'assurera que les ministères respectent les méthodes adéquates de gestion de la sécurité et signalera aux regroupements et aux ministères l'importance de la séparation des responsabilités dans le but de limiter les atteintes à la sécurité. Chaque année, les ministères effectuent une auto-évaluation de la sécurité des données. Le SCG indiquera aux regroupements d'ITI et aux ministères les contrôles et les politiques de sécurité qui sont exigés et fera un suivi à cet égard afin de vérifier si ces regroupements et ministères mettent correctement en œuvre ces éléments.

Disponibilité des services

Pour être viables et crédibles, les services de la PES doivent être conçus de façon à faire preuve d'une disponibilité élevée. Autrement dit, les interruptions de service doivent être minimes. Nous avons passé en revue les processus de sauvegarde des données et de reprise des applications Web en cas de sinistre adoptés par certains ministères et avons des réserves à exprimer.

- **examiner la possibilité d'utiliser d'autres mécanismes de sécurité, comme des certificats numériques personnels, pour vérifier l'identité des personnes qui effectuent des transactions avec le gouvernement par l'entremise d'Internet;**
- **envisager l'évaluation de la menace et des risques pour tous les services importants en place qui sont offerts par voie électronique, afin de s'assurer que les données sont correctement protégées;**
- **songer au recours à la cryptographie ou à d'autres mesures pour protéger les données transmises sur les réseaux internes et externes du gouvernement, jusqu'à ce que d'autres méthodes, par exemple un système central axé sur l'Infrastructure à clés publiques, soient en place pour garantir la confidentialité et l'intégrité des données;**
- **partager les responsabilités du système de sorte qu'on n'assigne pas à une même personne des droits d'utilisation du système qui sont incompatibles;**
- **mettre en œuvre des contrôles plus rigoureux des mots de passe et des comptes d'utilisateur du système, afin de protéger les ressources du système et les comptes d'utilisateur.**

Réponse du Conseil de gestion et des ministères

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) a reçu l'autorisation du Conseil de gestion du gouvernement de mettre en place une surveillance permanente du réseau privé de la fonction publique du gouvernement de l'Ontario, 365 jours par an. On recrute actuellement de nouveaux employés pour permettre une surveillance continue des biens d'information et d'infrastructure de la fonction publique, et un financement a été accordé pour l'expansion du réseau de détection des intrusions afin de constituer des mécanismes évolués de détection et de riposte.

Le Centre de protection de l'information accroît son partenariat avec d'autres organismes accrédités d'alerte rapide, afin de mettre sur pied un réseau servant à recueillir des renseignements rapides sur les nouvelles menaces électroniques.

L'Ontario dispose de l'un des plus importants systèmes d'Infrastructure à clés publiques (ICP) en Amérique du Nord et est en mesure de se servir de cette technologie de la sécurité pour assurer une authentification électronique évoluée. Le SCG continuera à transmettre des conseils aux regroupements et aux ministères, ainsi qu'à aider ceux-ci à tirer avantage de l'ICP actuelle et des nouveaux moyens et outils de sécurité qui sont mis à leur disposition, les contrôles cryptographiques par exemple.

Le SCG offre périodiquement des conseils au sujet de l'évaluation de la menace et des risques (EMR) des nouveaux systèmes en cours de développement au sein des ministères et accueille favorablement la recommandation portant sur un examen de la sécurité des systèmes existants :

- ***Le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé un plan en vue de la participation du SCG à la réalisation de l'EMR pour tous les systèmes cruciaux.***
- ***Le SCG collabore actuellement avec les regroupements d'ITI et avec les ministères afin d'établir les priorités au sujet des systèmes à examiner.***

Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités a terminé l'évaluation de la menace et des risques en août 2002. Le ministère des Transports effectuera une évaluation officielle de la menace et des risques, en respectant les directives du SCG, pour tous les projets futurs.

Le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises accorde une priorité élevée à la protection de ses voies électroniques et de ses services. Par exemple, dans les cas où les systèmes gouvernementaux sont reliés à des établissements financiers, le ministère se sert des protocoles de sécurité adoptés par le secteur international des institutions financières. De plus, l'information sur les cartes de crédit, reçue des clients, est transmise conformément aux méthodes et aux contrôles de sécurité approuvés à l'interne. Le ministère des Transports se sert à l'interne de fonctions de chiffrement, derrière la cloison de sécurité, pour les communications entre les clients et le serveur Web en utilisant un mécanisme conforme à la norme de l'industrie. Il tente également de déterminer le coût du chiffrement des données de bout en bout.

Le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises et le ministère de la Formation et des Collèges et Universités ont déjà pris des mesures pour répondre à certaines des inquiétudes du vérificateur provincial.

Le SCG s'assurera que les ministères respectent les méthodes adéquates de gestion de la sécurité et signalera aux regroupements et aux ministères l'importance de la séparation des responsabilités dans le but de limiter les atteintes à la sécurité. Chaque année, les ministères effectuent une auto-évaluation de la sécurité des données. Le SCG indiquera aux regroupements d'ITI et aux ministères les contrôles et les politiques de sécurité qui sont exigés et fera un suivi à cet égard afin de vérifier si ces regroupements et ministères mettent correctement en œuvre ces éléments.

Disponibilité des services

Pour être viables et crédibles, les services de la PES doivent être conçus de façon à faire preuve d'une disponibilité élevée. Autrement dit, les interruptions de service doivent être minimes. Nous avons passé en revue les processus de sauvegarde des données et de reprise des applications Web en cas de sinistre adoptés par certains ministères et avons des réserves à exprimer.

- Au ministère des Transports, on se servait d'un seul ordinateur serveur pour plus de 15 applications en direct, même si en général les serveurs ne prennent en charge qu'une ou deux applications de taille moyenne. La surcharge de ce serveur a entraîné des interruptions du système et des problèmes de performance au cours de la dernière année. Au moment de notre vérification, le ministère se préparait à ajouter une application de réservation d'essai sur route par Internet sur ce même serveur. Cet ajout ne manquera certes pas d'aggraver la situation quant à la disponibilité des services. De plus, le ministère ne disposait pas de méthodes, d'utilitaires du système ou d'outils de diagnostic pour vérifier la performance du système en temps réel. Étant donné que le système existant présente des problèmes de capacité de performance, une surveillance de ce type permettrait de prévenir les pannes soudaines.
- Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités stocke toutes les données d'application nouvelles et modifiées du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario dans un serveur Web et transfère ces données, deux fois par jour, à un système d'application dorsal. Différentes mesures de sécurité sont en place pour protéger ces données entre les transferts. Toutefois, malgré ces mesures de sécurité, des données de demandes de prêt étudiant risquent d'être perdues si le système Web tombait en panne entre les transferts de fichier prévus. Une sauvegarde en temps réel permettrait de remédier à la situation.

Recommandation

Pour garantir une disponibilité élevée des services en direct et pour s'assurer que toutes les données recueillies des clients demeurent complètes et exactes :

- **le Secrétariat du Conseil de gestion doit élaborer des normes et des politiques afin de régler le problème de la disponibilité des systèmes;**
- **le ministère des Transports doit examiner la performance de son matériel et ses besoins au chapitre de la capacité, afin de s'assurer que ses systèmes sont en mesure d'offrir au public des services d'un niveau adéquat;**
- **le ministère de la Formation et des Collèges et Universités doit envisager la mise en place d'un processus de sauvegarde en temps réel pour les données des demandes portant sur le Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario.**

Réponse du Conseil de gestion et des ministères

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) fera en sorte que, si la situation le justifie, une redondance suffisante soit intégrée à l'infrastructure, dans le but de permettre une disponibilité élevée des applications cruciales qui doivent être offertes en tout temps, comme les systèmes utilisés par les services de police et d'ambulance. Le SCG élaborera des politiques et des normes afin que l'architecture et la structure des nouveaux systèmes

favorisent une disponibilité élevée, dans les cas où les besoins fonctionnels l'exigent, et il collaborera avec les ministères afin de mettre à niveau les systèmes existants.

Le ministère des Transports remplace rigoureusement les serveurs désuets et surchargés. Le serveur qui est mentionné est visé par ce projet de remplacement. On compte terminer la refonte de l'application surchargée et des serveurs Web au quatrième trimestre de 2002-2003. Suite à la mise en place du serveur de remplacement, le ministère prévoit d'améliorer la surveillance dynamique en faisant appel à des outils de diagnostic et des utilitaires du système modernes.

Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités estime que le risque de perte de données est très faible en ce qui concerne son système actuel. Les données recueillies par l'entremise du système Web sont protégées par un mécanisme de protection de disque qui garantit un traitement constant et continu de l'information en cas de panne du lecteur. De plus, les données essentielles figurant dans les demandes des étudiants sont archivées entre les deux sauvegardes quotidiennes : on vise ainsi à permettre une récupération complète des données en cas de perte à la suite d'une catastrophe.

- Au ministère des Transports, on se servait d'un seul ordinateur serveur pour plus de 15 applications en direct, même si en général les serveurs ne prennent en charge qu'une ou deux applications de taille moyenne. La surcharge de ce serveur a entraîné des interruptions du système et des problèmes de performance au cours de la dernière année. Au moment de notre vérification, le ministère se préparait à ajouter une application de réservation d'essai sur route par Internet sur ce même serveur. Cet ajout ne manquera certes pas d'aggraver la situation quant à la disponibilité des services. De plus, le ministère ne disposait pas de méthodes, d'utilitaires du système ou d'outils de diagnostic pour vérifier la performance du système en temps réel. Étant donné que le système existant présente des problèmes de capacité de performance, une surveillance de ce type permettrait de prévenir les pannes soudaines.
- Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités stocke toutes les données d'application nouvelles et modifiées du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario dans un serveur Web et transfère ces données, deux fois par jour, à un système d'application dorsal. Différentes mesures de sécurité sont en place pour protéger ces données entre les transferts. Toutefois, malgré ces mesures de sécurité, des données de demandes de prêt étudiant risquent d'être perdues si le système Web tombait en panne entre les transferts de fichier prévus. Une sauvegarde en temps réel permettrait de remédier à la situation.

Recommandation

Pour garantir une disponibilité élevée des services en direct et pour s'assurer que toutes les données recueillies des clients demeurent complètes et exactes :

- **le Secrétariat du Conseil de gestion doit élaborer des normes et des politiques afin de régler le problème de la disponibilité des systèmes;**
- **le ministère des Transports doit examiner la performance de son matériel et ses besoins au chapitre de la capacité, afin de s'assurer que ses systèmes sont en mesure d'offrir au public des services d'un niveau adéquat;**
- **le ministère de la Formation et des Collèges et Universités doit envisager la mise en place d'un processus de sauvegarde en temps réel pour les données des demandes portant sur le Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario.**

Réponse du Conseil de gestion et des ministères

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) fera en sorte que, si la situation le justifie, une redondance suffisante soit intégrée à l'infrastructure, dans le but de permettre une disponibilité élevée des applications cruciales qui doivent être offertes en tout temps, comme les systèmes utilisés par les services de police et d'ambulance. Le SCG élaborera des politiques et des normes afin que l'architecture et la structure des nouveaux systèmes

favorisent une disponibilité élevée, dans les cas où les besoins fonctionnels l'exigent, et il collaborera avec les ministères afin de mettre à niveau les systèmes existants.

Le ministère des Transports remplace rigoureusement les serveurs désuets et surchargés. Le serveur qui est mentionné est visé par ce projet de remplacement. On compte terminer la refonte de l'application surchargée et des serveurs Web au quatrième trimestre de 2002-2003. Suite à la mise en place du serveur de remplacement, le ministère prévoit d'améliorer la surveillance dynamique en faisant appel à des outils de diagnostic et des utilitaires du système modernes.

Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités estime que le risque de perte de données est très faible en ce qui concerne son système actuel. Les données recueillies par l'entremise du système Web sont protégées par un mécanisme de protection de disque qui garantit un traitement constant et continu de l'information en cas de panne du lecteur. De plus, les données essentielles figurant dans les demandes des étudiants sont archivées entre les deux sauvegardes quotidiennes : on vise ainsi à permettre une récupération complète des données en cas de perte à la suite d'une catastrophe.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE GESTION ET MINISTÈRES DE L'ENVIRONNEMENT, DES FINANCES, DE LA SANTÉ ET DES SOINS DE LONGUE DURÉE, DES RICHESSES NATURELLES ET DE LA SÛRETÉ ET DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

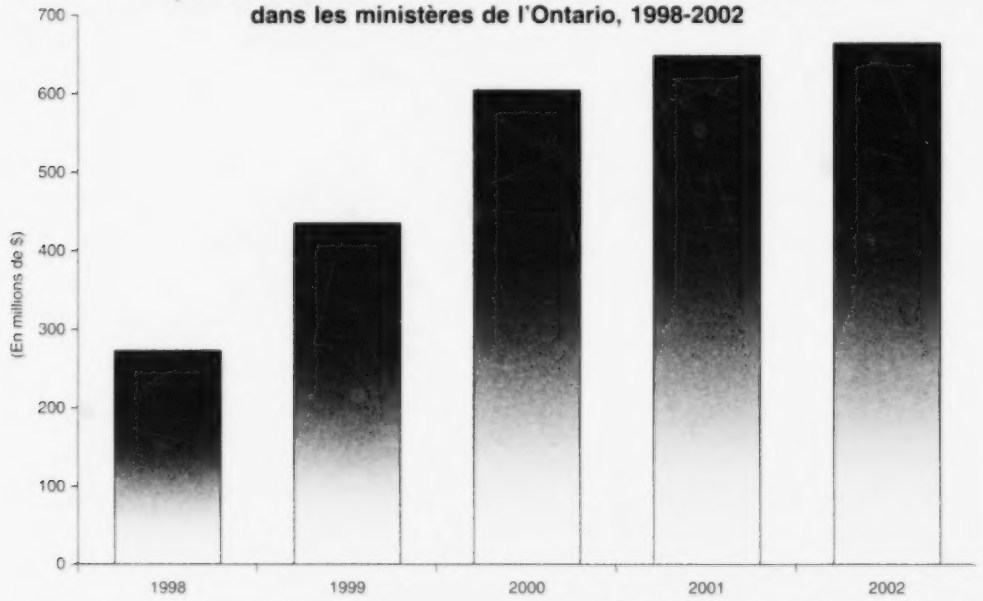
3.06–Services de consultation

CONTEXTE

Aux termes de la Directive du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de consultation (la Directive), les services de consultation correspondent à des services fournis en retour d'honoraires, suivant un mandat bien précis et portant sur la prestation de conseils spécialisés dans les domaines de la technologie de l'information (TI) et de la gestion, ainsi que de conseils techniques et de services de recherche et de développement.

On note une augmentation considérable des dépenses annuelles consacrées aux services de consultation dans les ministères de l'Ontario au cours des cinq dernières années, celles-ci étant passées de 271 millions de dollars en 1998 à 662 millions de dollars en 2002. Le graphique suivant illustre cette augmentation.

Dépenses annuelles consacrées aux services de consultation dans les ministères de l'Ontario, 1998-2002



Source des données : Ministère des Finances

L'augmentation est particulièrement importante pour les services de consultation dans les domaines de la TI et de la gestion. Du côté de la TI, les dépenses ont en fait triplé, passant de 100 millions de dollars à 313 millions de dollars au cours des cinq dernières années, tandis qu'elles ont presque quadruplé dans le cas de la gestion, passant de 40 millions de dollars à 152 millions de dollars.

En ce qui a trait à la planification, à l'acquisition et à la gestion des services de consultation au gouvernement de l'Ontario, le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) est chargé :

- d'élaborer la Directive, d'évaluer son efficacité et de recommander au Conseil de gestion du gouvernement les modifications à apporter à la Directive, le cas échéant;
- d'aider les ministères à élaborer les procédures administratives à l'appui de la Directive;
- d'examiner les soumissions et les rapports des ministères pour évaluer si les ministères respectent les exigences de la Directive.

La Directive énonce quatre principes fondamentaux, qui se résument comme suit :

- *Mise en concurrence* : Les services de consultation sont acquis par mise en concurrence, dans le cadre de processus d'approvisionnement ouverts et transparents, pour combler des besoins précis tout en obtenant le meilleur rapport qualité-prix possible pour les fonds dépensés.
- *Accès* : L'accès aux appels d'offres pour fournir des services de consultation aux ministères est ouvert, équitable et uniforme. Les ministères, lorsqu'ils font l'acquisition de services de consultation, doivent éviter tout conflit d'intérêts, doivent s'assurer qu'aucun fournisseur ne jouit d'un monopole pour une catégorie donnée de travaux et doivent éviter de s'en remettre continuellement aux services d'une entreprise externe donnée.
- *Traitement juste et égal des fournisseurs* : Les fournisseurs de services de consultation sont traités de façon juste, équitable et responsable.
- *Gestion responsable* : Les ministères coordonnent, surveillent et contrôlent les efforts combinés des ressources internes et externes pour assurer l'exécution satisfaisante des mandats de consultation dans les délais prévus et selon le budget alloué. Au besoin, il doit y avoir un transfert de connaissances entre les consultants et le personnel des ministères pour éviter une dépendance continue à l'endroit des consultants.

On retrouve ces principes dans les exigences obligatoires suivantes :

- *Définition, justification et approbation des mandats* : Avant de faire appel à des fournisseurs de services de consultation, le ministère doit veiller à bien définir le mandat, à le justifier comme il se doit et à obtenir les approbations nécessaires.
- *Acquisition par mise en concurrence* : Le prix plafond estimatif d'un contrat (y compris les honoraires et les frais) détermine la méthode d'acquisition à employer. Plus précisément :

- Si le prix plafond estimatif est inférieur à 25 000 $, le ministère détermine la méthode appropriée. Toutefois, les ministères ne doivent pas contourner la mise en concurrence en octroyant à un même consultant des contrats successifs dont chacun est inférieur à 25 000 $, mais qui s'élèvent globalement à plus de 25 000 $, sauf si chaque contrat est unique et différent et que le mandat y afférent est très différent de celui du contrat précédent.
- Si le prix plafond estimatif est de 25 000 $ ou plus, tous les services de consultation doivent être acquis dans le cadre d'un processus concurrentiel, qui doit comprendre au moins une demande de propositions par écrit, une évaluation par écrit des propositions, un contrat écrit et, sur demande des soumissionnaires, une séance d'information. Les ministères doivent choisir parmi les soumissionnaires qualifiés le consultant dont l'offre est évaluée au meilleur prix.
- Si le prix plafond estimatif est de 100 000 $ ou plus, il faut lancer un appel d'offres ouvert.

- *Approbation du fournisseur choisi* : Lorsque le prix plafond d'un contrat (y compris tout contrat subséquent) est de 100 000 $ ou plus, il faut faire approuver par écrit par le sous-ministre ou son représentant le fournisseur choisi, le processus de sélection et le contrat proposé. Lorsque le prix estimatif est de 500 000 $ ou plus, il faut obtenir l'approbation tant du sous-ministre que du ministre.
- *Contrats* : Le ministère et le fournisseur doivent définir de façon formelle les responsabilités des deux parties à l'endroit du mandat dans le cadre d'un contrat écrit. Par ailleurs, le prix plafond d'un contrat ne peut être dépassé que si les modalités du contrat sont modifiées.

  Dans tous les cas où les modifications des modalités d'un contrat entraînent une augmentation du prix plafond, il faut à la fois décrire par écrit et faire approuver au préalable par le sous-ministre ou son représentant les éléments suivants : les modifications ou ajouts, la méthode employée pour calculer le prix plafond révisé et la raison pour laquelle la nécessité de ces modifications ou ajouts n'avait pas été prévue avant la signature du contrat. Il faut faire approuver au préalable tant par le sous-ministre que par le ministre toute modification du prix plafond qui fait grimper la valeur totale du contrat à 500 000 $ ou plus.
- *Documentation relative à l'exécution des contrats* : Les ministères doivent conserver la documentation relative à l'exécution de chaque contrat à des fins de compte rendu au SCG et de consultation future. Les ministères doivent être prêts à rendre compte au SCG de leur capacité de gérer de manière efficace la planification, l'acquisition et la gestion des services de consultation.

En plus des exigences énoncées dans la Directive, le SCG a conclu des ententes de fournisseurs attitrés pour l'ensemble du gouvernement avec de nombreux fournisseurs. Il s'agit d'ententes contractuelles visant l'acquisition générale de biens et services courants, y compris les services de consultation, pendant une durée déterminée, auxquelles ont accès tous les ministères.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification des services de consultation visait à déterminer si les six ministères choisis avaient instauré des procédures et des systèmes permettant de garantir que l'acquisition et la gestion des services de consultation visaient l'optimisation des ressources et respectaient les politiques du gouvernement.

Notre vérification s'est étendue aux six ministères suivants (les ministères) : le Conseil de gestion du gouvernement et les ministères de l'Environnement, des Finances, de la Santé et des Soins de longue durée, des Richesses naturelles et de la Sûreté et de la Sécurité publique (uniquement les divisions de la sécurité publique et des services policiers, qui constituaient l'ancien ministère du Solliciteur général). La vérification comprenait des entrevues avec le personnel concerné des ministères, un examen de la Directive et des autres procédures administratives pertinentes, ainsi qu'un examen des contrats et des factures de services de consultation et d'autres documents connexes.

Avant d'entamer nos travaux, nous avons défini les critères de vérification à appliquer pour satisfaire aux objectifs de la vérification. La haute direction des ministères a examiné et accepté ces critères.

Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours à des contrôles et à d'autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

Dans le cadre de notre vérification, nous avons travaillé avec les Services de vérification internes du ministère des Finances et avons pu nous en remettre à leurs travaux pour réduire la portée de notre vérification dans ce ministère. Notre travail de vérification sur place était terminé pour l'essentiel en mars 2002.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Dans le cadre de notre vérification, nous avons relevé de nombreux cas où les ministères ne respectaient pas les exigences de la Directive ni les lignes directrices du SCG. Nous sommes donc arrivés à la conclusion que l'acquisition et la gestion des services de consultation, à de nombreux égards, n'assuraient pas l'optimisation des ressources. Nous présentons ci-dessous un résumé de nos principaux sujets de préoccupation.

Recours aux consultants dans les ministères

Forte dépendance à l'endroit du recours aux consultants : Les services de centaines de consultants ont été retenus à des taux quotidiens qui étaient en moyenne de deux à trois

fois plus élevés que les salaires des employés des ministères qui effectuaient des tâches semblables. Par exemple :

- Au ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique, plus de la moitié des effectifs de la TI étaient des consultants. Qui plus est, plus de 40 d'entre eux étaient d'anciens employés du ministère qui avaient quitté celui-ci en 2001 et y étaient revenus quelques jours plus tard à des taux quotidiens correspondant à plus du double du salaire qu'ils touchaient comme employés.

Attribution de contrats successifs avec peu ou pas de changements aux produits livrables prévus dans le contrat initial : Il arrivait souvent que les ministères concluent des contrats avec un consultant pour obtenir son expertise pendant une courte période au départ, en général de trois à six mois, après quoi ils prolongeaient les contrats avec peu ou pas de modifications aux produits livrables prévus dans le contrat initial. Par exemple :

- Le ministère de l'Environnement avait embauché un consultant pour obtenir des services de conseils techniques pendant une période de trois mois au départ, à un taux quotidien d'environ 540 $, pour une rémunération totale ne devant pas dépasser 25 000 $. Or, au cours des trois années suivantes, le ministère a renouvelé ou prolongé le contrat du consultant à sept reprises sans apporter aucun changement aux produits livrables convenus, pour une rémunération totale de 455 000 $.
- Un consultant embauché par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée pour un mandat de six mois au coût de 96 000 $ a obtenu des contrats successifs qui ont prolongé la durée de son mandat initial à deux ans, à un coût total de 360 000 $. Le consultant a été remplacé à un moment donné par un membre du personnel à temps plein, à un salaire annuel d'environ 60 000 $.

Connaissances et expérience insuffisantes pour s'acquitter de responsabilités de niveau supérieur au sein des ministères : Certains ministères ont dû embaucher des consultants de niveau supérieur à des taux quotidiens élevés pour superviser des projets et gérer les travaux réalisés par d'autres consultants. Par exemple :

- En date du 31 mars 2002, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée avait embauché environ 15 consultants principaux qui réclamaient des honoraires de plus de 1 200 $ par jour en moyenne à titre de gestionnaires, par rapport à 340 $ par jour environ pour des employés du ministère d'un niveau équivalent.

Acquisition de services de consultation en TI sans mise en concurrence : Dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de projets de TI de plusieurs millions de dollars, les ministères engageaient souvent des consultants sur une base quotidienne plutôt que de lancer un appel d'offres ouvert. Or, cette façon de faire ne garantissait pas aux ministères qu'ils obtenaient les services des consultants les plus compétents au meilleur prix possible, ni que tous les fournisseurs de services de consultation jouissaient d'un accès libre et équitable aux contrats du gouvernement et qu'ils étaient traités de manière transparente. Nous fournissons des exemples de nos constatations dans le tableau suivant.

Projets de technologie de l'information n'ayant pas fait l'objet d'un appel d'offres ouvert

Ministère	Projet	Coût du projet (estimatif ou réel)	Autres préoccupations
Environnement	Environet (trois des six composantes)	1,1 million $– 4,2 millions $ (estimatif)	
Richesses naturelles	MRN en ligne	1,9 million (réel) au 31 mars 2002	Aucune estimation du coût et du temps requis pour réaliser le projet
Santé et Soins de longue durée	Agence des systèmes intelligents pour la santé	12,7 millions $ (réel) au 31 mars 2002	
	Système d'information sur les services intégrés pour enfants	8,5 millions $ (réel) au 31 mars 2002	Estimation initiale de 6 millions de dollars; montant estimatif supplémentaire de 3 millions de dollars pour terminer le projet
	Projet visant à définir et à mettre en œuvre des processus d'assurance de la qualité	5,9 millions $ (estimatif)	
Sûreté et Sécurité publique	Projet de gestion des services de TI	3 millions $ (réel) au 31 mars 2002	Le consultant a sous-traité une partie du travail à un consultant inscrit sur la liste des fournisseurs attitrés
Secrétariat du Conseil de gestion	Projet d'amélioration de la gestion	1,4 million $ (estimatif)	Le SCG a annulé le projet après y avoir consacré 467 000 $

Source des données : Secrétariat du Conseil de gestion et ministères de l'Environnement, de la Santé et des Soins de longue durée, des Richesses naturelles et de la Sûreté et de la Sécurité publique

Risque assumé dans le cadre de l'embauchage de consultants sur une base quotidienne : En rémunérant les consultants sur une base quotidienne plutôt que selon un prix fixe et des produits livrables établis à l'avance, les ministères assumaient le risque que les consultants ne terminent pas leur travail à temps et ont été souvent obligés d'assumer le coût des délais manqués et des dépassements de coût, même lorsque ces problèmes découlaient du rendement insatisfaisant et du manque d'efficacité des consultants.

Acquisition des services d'autres consultants sans mise en concurrence : Dans le domaine de l'acquisition des services de consultants hors TI, nous avons relevé le genre de problème suivant :

- Le SCG avait attribué sans mise en concurrence à une entreprise un contrat de 1,7 million de dollars portant sur la fourniture de services de consultation en gestion pour le réseau de données du gouvernement. Compte tenu du montant important versé à cette entreprise, il aurait été prudent et pertinent de lancer un appel d'offres ouvert dans ce cas.

Lacunes du processus de sélection concurrentiel : Nous avons relevé des lacunes dans le processus de sélection concurrentiel, notamment :

- À la Société ontarienne SuperCroissance, organisme relevant du ministère des Finances, un consultant a obtenu un contrat de 681 000 $ comme conseiller financier, à la suite d'une erreur de calcul. Sans cette erreur, le consultant n'aurait peut-être pas décroché le contrat.
- Dans un autre cas, les critères d'évaluation trop flous de la Société ontarienne SuperCroissance ont donné lieu à l'attribution d'un contrat de services de consultation de 3 millions de dollars, soit le double du prix le plus bas soumissionné.

Contrat ne reflétant pas l'étendue des travaux de consultation : Le SCG a retenu les services d'un cabinet de juricomptabilité pour examiner certaines transactions immobilières conclues par la Société immobilière de l'Ontario (SIO). Les honoraires estimatifs du cabinet se situaient entre 150 000 $ et 500 000 $. Le cabinet a toutefois reçu près de 6 millions de dollars, versés à même le budget de la SIO, pour des travaux supplémentaires, alors qu'aucun nouveau contrat n'avait été conclu pour tenir compte de la modification de la portée et des objectifs du travail d'enquête en cours.

Omission de vérifier si les consultants sont en règle sur le plan des impôt provinciaux : Les ministères vérifiaient rarement si les consultants étaient en règle sur le plan des impôts provinciaux, allant ainsi à l'encontre de leurs propres politiques et des déclarations en ce sens dans l'*Exposé budgétaire de l'Ontario 1996*. Par exemple :

- Le SCG avait attribué des contrats à deux consultants qui n'étaient pas inscrits auprès du ministère des Finances, tandis que deux autres avaient des arriérés d'impôt d'environ 110 000 $ et 35 000 $ respectivement.
- Le ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique avait octroyé des contrats à deux consultants qui n'avaient pas produit leurs déclarations d'impôt des corporations.

Lacunes importantes sur le plan du contrôle des paiements faits aux consultants : Parmi les cas où les contrôles laissaient à désirer, mentionnons :

- Au ministère de l'Environnement et au ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique, de nombreux paiements faits aux consultants dépassaient le prix plafond des contrats et il n'y avait aucune indication que ces dépassements avaient été approuvés au préalable par le sous-ministre ou son représentant, contrairement aux exigences de la Directive.
- Le ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique avait retenu les services d'un cabinet de consultants pour surveiller et exploiter les systèmes informatiques sur place et dans d'autres endroits de la province. L'entente s'est prolongée pendant sept mois après l'expiration du contrat et le cabinet a reçu, en tout, 200 000 $ de plus que le montant prévu au contrat.
- Au SCG, un cabinet de consultants s'est vu rembourser des frais de repas à un taux correspondant à dix fois celui autorisé pour les employés du gouvernement; un autre

consultant a reçu en double par erreur un paiement de plus de 14 000 $, tandis que dans un autre cas, il n'y avait aucun justificatif pour des frais de plus de 36 000 $ versés à un consultant.

- Le SCG a autorisé une augmentation importante du taux d'un consultant, soit de 725 $ par jour en avril 2000 à 1 800 $ par jour en mai 2000 et à 2 600 $ par jour en septembre 2000, sans aucune explication par écrit des raisons pour lesquelles le taux du consultant avait autant augmenté. Dans un autre cas, un cabinet de consultants, qui avait reçu près de 450 000 $ pour un contrat, avait réclamé au ministère des Richesses naturelles des taux horaires de 393 $ et 218 $ même si les taux soumissionnés pour le contrat étaient de 300 $ et 200 $ l'heure respectivement.

Lignes directrices à l'intention des ministères

La Directive fournit aux ministères des lignes directrices qui visent à garantir, lorsqu'elles sont respectées, que la planification et la gestion du recours aux services de consultation ainsi que l'acquisition de ces services par mise en concurrence visent l'optimisation des ressources. Nous avons toutefois relevé un certain nombre de cas où les ententes conclues par le SCG avec les fournisseurs attitrés de services de consultation ne concordaient pas avec la Directive et ne garantissaient pas que les ministères qui faisaient appel aux fournisseurs attitrés obtenaient le meilleur rapport qualité-prix. Il s'agit d'un point particulièrement préoccupant du fait que tous les ministères ont été avisés par le SCG le 1er mai 2000 que l'utilisation des ententes conclues avec les fournisseurs attitrés pour l'ensemble du gouvernement était obligatoire à compter de cette date pour l'acquisition de tous les services de consultation. Nous résumons ci-dessous nos principaux points de préoccupation.

Modification des exigences de la Directive sans approbation préalable : Le SCG a fixé un seuil de 500 000 $ pour certaines ententes visant les fournisseurs attitrés, avant qu'il soit nécessaire de lancer un appel d'offres. Or, ce seuil est cinq fois plus élevé que le seuil de 100 000 $ prévu dans la Directive. Dans d'autres cas, le SCG n'a fixé aucun seuil. Par ailleurs, il n'avait pas fait approuver l'augmentation du seuil par le Conseil de gestion du gouvernement ni n'avait recommandé de modifier la Directive pour tenir compte de l'établissement de seuils plus élevés pour les appels d'offres concernant les fournisseurs attitrés.

Accès inégal des consultants aux contrats : La liste des fournisseurs attitrés comprend des consultants qui réclament des taux très différents (dans certains cas, l'écart est de 2 000 $ par jour dans une même catégorie d'emploi). Or, les lignes directrices du SCG n'exigent pas que les ministères accordent aux consultants qualifiés d'une liste de fournisseurs attitrés une chance égale de démontrer qu'ils peuvent exécuter un contrat donné de façon satisfaisante au coût le plus bas.

Lignes directrices imprécises sur le lancement d'un appel d'offres ouvert : Certains ministères avaient l'habitude d'éviter les appels d'offres ouverts en divisant des projets de TI de

plusieurs millions de dollars en petits mandats individuels. Par exemple, au ministère de la Santé et des Soins de longue durée, un projet de TI qui avait déjà coûté 10,6 millions de dollars était réparti entre une cinquantaine de consultants qui travaillaient dans le cadre de petits contrats de moins de 500 000 $ chacun. Le ministère nous a avisés que cette façon de faire était conforme aux exigences concernant les fournisseurs attitrés. Il faut clarifier les lignes directrices relatives aux fournisseurs attitrés pour garantir que le processus d'achat est ouvert et transparent et que les services des consultants les plus compétents sont acquis au coût le plus bas en lançant un appel d'offres ouvert dans tous les cas où c'est possible.

AUTRE QUESTION

L'embauchage de consultants en communications créatives à la Société immobilière de l'Ontario (SIO) nous préoccupait. Par exemple, un cabinet avait facturé un montant de plus de 1 million de dollars à la SIO, alors qu'il n'existait des lettres d'entente que pour des factures de 210 000 $.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

LIGNES DIRECTRICES À L'INTENTION DES MINISTÈRES

La Directive du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de consultation (la Directive) énonce les politiques du gouvernement et les exigences que les ministères doivent respecter dans le cadre de la planification et de la gestion des services de consultation et de leur acquisition par mise en concurrence pour assurer l'optimisation des ressources. Les ministères doivent faire approuver au préalable par le Conseil de gestion du gouvernement toute exemption aux exigences contenues dans la Directive.

Les ententes contractuelles visant les fournisseurs attitrés conclues par le SCG avec de nombreux fournisseurs fournissent une orientation supplémentaire aux ministères en ce qui a trait à l'acquisition des services de consultation. Ces ententes visent l'acquisition générale de biens et services courants, y compris les services de consultation, pendant une durée déterminée et sont à la disposition de tous les ministères. La Direction des politiques d'approvisionnement et de l'acquisition de services de technologie de l'information du SCG établit et gère les ententes ministérielles visant les fournisseurs attitrés pour les consultants en technologie de l'information (TI), tandis que le Bureau des services communs fait de même pour les consultants hors TI.

Le 1er mai 2000, le SCG a informé tous les ministères que l'utilisation des ententes conclues avec les fournisseurs attitrés pour l'ensemble du gouvernement était obligatoire à compter de cette date pour l'acquisition de tous les services de consultation.

Établissement des ententes de fournisseur attitré

Pour établir des ententes de fournisseur attitré avec diverses catégories de consultants, le SCG commence par publier une demande de propositions pour divers genres de services de consultation utilisés par le gouvernement. Il examine ensuite chaque proposition à la lumière de l'expérience et des compétences du consultant intéressé et des taux qu'il soumissionne pour un genre de travail donné. Le SCG maintient des listes de fournisseurs attitrés approuvées pour chaque catégorie de services de consultation, sur lesquelles sont inscrits tous les consultants qui répondent aux critères établis. En général, les listes comprennent un grand nombre de consultants pour chaque catégorie de services. L'utilisation des listes de fournisseurs attitrés permet aux ministères de réaliser des économies sur le plan administratif puisque la recherche de consultants potentiels et l'évaluation de leurs antécédents ont été effectuées en bonne partie par le SCG.

Les ministères sont tenus de choisir dans la liste pertinente le consultant le plus compétent pour réaliser le contrat au coût le plus bas. Dans le cas des gros contrats, le ministère est tenu d'obtenir des propositions de plusieurs consultants et de choisir un consultant en fonction du mérite de chaque proposition. Le coût de la réalisation d'un contrat peut varier considérablement d'un consultant à l'autre, suivant l'approche adoptée par le consultant, le temps et le travail qu'il estime nécessaires pour exécuter le contrat et les taux quotidiens qu'il réclame dans la liste des fournisseurs attitrés.

Nous avons relevé plusieurs aspects des ententes conclues avec les fournisseurs attitrés qu'il faut améliorer pour qu'elles concordent avec les exigences d'équité, de transparence et de concurrence de la Directive qui visent à aider les ministères à optimiser les ressources.

- Selon la Directive, si le prix plafond estimatif d'un contrat (y compris les honoraires et les frais) est de 25 000 $ ou plus, l'acquisition des services de consultation doit se faire par mise en concurrence au moyen d'une demande de propositions par écrit auprès des fournisseurs potentiels. Idéalement, le processus d'acquisition donnera lieu à l'étude de trois ou quatre propositions valides. Si le prix plafond estimatif est de 100 000 $ ou plus, il faut lancer un appel d'offres ouvert. Nous avons toutefois remarqué que, pour plusieurs catégories de consultants, le seuil fixé par le SCG pour l'utilisation des listes de fournisseurs attitrés était souvent beaucoup plus élevé que le seuil prévu dans la Directive. Par exemple, certaines ententes relatives aux fournisseurs attitrés permettent aux ministères de retenir un consultant de leur choix sans mise en concurrence, sauf si le prix plafond d'un contrat est supérieur à 100 000 $, alors que le seuil prévu dans la Directive est de 25 000 $. De même, l'entente relative aux fournisseurs attitrés pour les consultants en TI permet aux ministères de choisir un consultant dans la liste sans lancer d'appel d'offres ouvert, sauf si le prix plafond d'un contrat est supérieur à 500 000 $, alors que le seuil prévu dans la Directive est de 100 000 $. L'entente relative aux fournisseurs attitrés pour les services de consultation en matière de nouveaux modes de prestation de services ne prévoit même aucun seuil au-delà duquel les ministères doivent recourir au processus de sélection concurrentiel ou lancer un appel d'offres ouvert pour obtenir les services de consultants.

Dans tous les cas où les seuils au-delà desquels il faut recourir au processus de sélection concurrentiel pour choisir un consultant étaient plus élevés dans le cadre des ententes relatives aux fournisseurs attitrés que dans la Directive, il n'y avait aucune explication dans le dossier pour justifier les seuils plus élevés. Par ailleurs, le SCG n'avait pas fait approuver l'augmentation des seuils par le Conseil de gestion du gouvernement ni n'avait recommandé de modifier la Directive pour tenir compte des seuils plus élevés dans le cas du processus relatif aux fournisseurs attitrés.

- Les listes de fournisseurs attitrés pour chaque catégorie de services comprennent un grand nombre de consultants qui réclament des taux très différents. Par exemple, le tableau suivant présente une comparaison des taux les plus bas et les plus élevés que les fournisseurs inscrits sur une même liste de fournisseurs attitrés réclament pour leurs services.

Fourchettes de taux quotidiens de deux listes de fournisseurs attitrés

Catégorie d'emploi	Taux quot. le plus bas ($)	Taux quot. le plus élevé ($)	Écart ($)
Liste des fournisseurs attitrés de services de TI—environnement Oracle (région du Grand Toronto)			
Directeur/chef de projet	435	2 340	1 905
Architecte technologique	435	1 885	1 450
Architecte d'applications	400	1 885	1 485
Architecte/modélisateur de données	375	1 600	1 275
Analyste de systèmes	326	1 415	1 089
Programmeur/analyste	350	1 290	940
Administrateur de base de données	218	1 150	932
Liste des fournisseurs attitrés de services de consultation en matière de nouveaux modes de prestation de services			
Partenaire	1 200	3 350	2 150
Directeur	1 200	2 883	1 683
Gestionnaire de projet	900	2 240	1 340
Consultant principal	800	1 790	990
Consultant	700	1 595	895
Analyste en informatique de gestion	471	1 268	797

Source des données : Secrétariat du Conseil de gestion

La liste des fournisseurs attitrés pour les services de consultation en matière de nouveaux modes de prestation de services compte 22 entreprises dont les taux quotidiens comportent des écarts de plus de 2 000 $, tandis que la liste des fournisseurs attitrés pour les services de TI – environnement Oracle (région du Grand Toronto) compte 116 entreprises dont les taux quotidiens comportent des écarts de près de 2 000 $. Compte tenu du grand nombre d'entreprises et des écarts de taux importants, il est essentiel que les ministères suivent un processus de sélection

304-305

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

concurrentiel équitable et libre pour s'assurer d'acquérir au coût le plus bas les services du consultant le plus apte à exécuter un contrat donné. Toutefois, les lignes directrices du SCG à l'intention des ministères n'obligent pas ceux-ci à accorder aux consultants qualifiés inscrits sur les listes de fournisseurs attitrés des chances égales de soumettre une proposition pour démontrer qu'ils peuvent réaliser le contrat de façon satisfaisante au coût le plus bas. Nous avons relevé des cas où les ministères avaient demandé des propositions à un seul consultant ou à quelques-uns seulement, dont les taux quotidiens se situaient à la limite la plus élevée de la fourchette, sans tenir compte, peut-être parce qu'ils ne les connaissaient pas bien, des autres consultants susceptibles de posséder les compétences nécessaires et dont les taux étaient beaucoup plus bas.

- Dans certains ministères, nous avons noté que plusieurs projets valant plusieurs millions de dollars, surtout des projets de TI, avaient été divisés en contrats individuels de moins de 500 000 $. Au lieu de lancer un appel d'offres ouvert, ces ministères avaient choisi des consultants dans les listes de fournisseurs attitrés, sur une base quotidienne, pour exécuter les contrats. À cet égard, nous avons remarqué que les lignes directrices fournies aux ministères par le SCG étaient imprécises quant au moment où il faut lancer un appel d'offres ouvert. Nous étions préoccupés par le fait que les lignes directrices ne traitaient pas de la nécessité que les ministères définissent mieux les projets de grande envergure qui doivent faire l'objet d'un appel d'offres ouvert, ni de la nécessité que les ministères exigent des produits livrables précis à prix ferme pour faire en sorte que les consultants assument la responsabilité de leur travail et une partie des risques qui y sont associés.

  En ce qui concerne le premier point, certains ministères sont d'avis que l'exigence relative aux fournisseurs attitrés voulant que les services des consultants pour les contrats de TI de 500 000 $ ou plus soient acquis dans le cadre d'un appel d'offres ouvert ne signifie pas que les ministères ne peuvent pas diviser les projets de plusieurs millions de dollars en plusieurs petits contrats. Pourvu que chaque contrat soit distinct et que son prix plafond estimatif soit inférieur à 500 000 $, les ministères peuvent choisir les consultants dans les listes de fournisseurs attitrés plutôt que de lancer un appel d'offres ouvert. Par exemple, dans un ministère, nous avons constaté qu'une cinquantaine de consultants travaillaient à un projet de TI dont le coût cumulatif s'élevait à 10,6 millions de dollars. Le ministère nous a informés que chacun des consultants exécutait un contrat individuel de moins de 500 000 $ et que lui-même, en ne lançant pas d'appel d'offres ouvert, respectait les exigences relatives aux fournisseurs attitrés. Il est nécessaire de clarifier les lignes directrices relatives aux fournisseurs attitrés pour garantir que le processus d'approvisionnement est libre et transparent et que les services des consultants les plus compétents sont acquis au coût le plus bas dans le cadre d'un appel d'offres ouvert dans tous les cas où c'est possible.

  Pour ce qui est du second point qui nous préoccupait, étant donné que les consultants étaient embauchés sur une base quotidienne et qu'ils n'avaient pas à rendre compte de produits livrables précis, les ministères assumaient le risque que les consultants ne

terminent pas leur travail à temps et ont été souvent obligés d'assumer le coût des délais manqués et des dépassements de coût même lorsque ces problèmes découlaient du rendement insatisfaisant et du manque d'efficacité du consultant.

- Les ministères ne sont pas tenus de rendre compte au SCG de la mesure dans laquelle ils utilisent les ententes relatives aux fournisseurs attitrés. Par ailleurs, seuls les consultants en TI doivent faire rapport au SCG de la valeur des contrats que leur attribuent les ministères dans le cadre des ententes relatives aux fournisseurs attitrés. Toutefois, les renseignements obtenus par le SCG à ce sujet étaient incomplets. Par conséquent, celui-ci ne disposait pas de renseignements adéquats sur la quantité de travail confiée aux consultants dans le cadre des ententes relatives aux fournisseurs attitrés. Le SCG pourrait utiliser ces renseignements pour surveiller le succès de la stratégie d'approvisionnement auprès des fournisseurs attitrés et pour obtenir de meilleurs taux de la part des consultants qui reçoivent un volume de travail important du gouvernement.

- En général, les taux quotidiens demandés par les consultants inscrits sur les listes de fournisseurs attitrés ne sont pas modifiés pendant la durée de l'entente relative aux fournisseurs attitrés. Toutefois, dans certaines de ces ententes, les consultants sont autorisés à modifier périodiquement leurs taux pour tenir compte de la conjoncture économique.

  Récemment, le SCG a recommandé que les ministères ne demandent pas de taux à rabais aux consultants et que les consultants ne soumissionnent pas des taux à rabais pour les contrats. Le SCG considérait que les taux réclamés par les fournisseurs attitrés étaient les meilleurs taux qu'ils puissent offrir. Nous avons toutefois remarqué que le SCG ne demande pas aux fournisseurs de garantir que les taux soumissionnés sont véritablement les taux les plus bas qu'ils offrent à leurs clients principaux, même s'il est habituellement possible d'obtenir de telles garanties auprès des fournisseurs pour des clients importants comme le gouvernement de l'Ontario. Comme le SCG n'avait pas demandé ces garanties, nous nous demandons ce qui l'incite à recommander aux ministères de ne pas négocier des taux plus bas pour leurs contrats et à interdire aux consultants d'offrir des taux plus bas dans certains cas.

Recommandation

Pour faire en sorte que les ententes relatives aux fournisseurs attitrés témoignent d'un processus d'approvisionnement équitable, libre et concurrentiel qui garantit que les ministères obtiennent le meilleur rapport qualité-prix, le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) doit veiller :

- **à renforcer les lignes directrices pour clarifier le processus de sélection des consultants et pour préciser que les ministères sont tenus de recourir à un processus de sélection formel pour donner aux consultants qualifiés inscrits sur une liste de fournisseurs attitrés des chances égales de soumissionner pour les contrats du gouvernement;**

- **à ce qu'il y ait dans les dossiers des explications à l'appui de tout écart par rapport aux exigences de sélection concurrentielle de la Directive, à ce que ces écarts aient été autorisés par le Conseil de gestion du gouvernement et à ce que la Directive soit mise à jour pour tenir compte des exigences des ententes relatives aux fournisseurs attitrés;**
- **à ce que ses lignes directrices à l'intention des ministères exigent que les projets de grande envergure ne soient pas divisés en petits contrats pour éviter la mise en concurrence et à ce que les ministères s'assurent que les consultants assument la responsabilité de leur travail en exigeant d'eux des produits livrables précis, à un prix ferme;**
- **à instaurer un meilleur processus pour surveiller le recours aux fournisseurs attitrés par les ministères et recueillir des renseignements à ce sujet.**

Par ailleurs, le SCG doit, dans la mesure du possible, demander aux consultants des garanties que leurs taux quotidiens sont les taux les plus bas qu'ils offrent à leurs clients principaux. Il faut indiquer dans la liste des fournisseurs attitrés les cas où ces garanties n'ont pas été obtenues et permettre alors aux ministères de négocier de meilleurs taux.

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Les ententes relatives aux fournisseurs attitrés sont établies dans le cadre d'un processus de demande de propositions équitable, libre et transparent, suivant lequel les fournisseurs intéressés doivent répondre à des exigences précises, après quoi on évalue leurs qualifications, leur expérience, leur compréhension des mandats de consultation potentiels et les taux qu'ils proposent pour l'expertise qu'ils offrent.

Le Secrétariat du Conseil de gestion collaborera avec les ministères pour donner suite aux constatations contenues dans le présent rapport au sujet des ententes relatives aux fournisseurs attitrés et soumettra au Conseil de gestion du gouvernement des recommandations visant à modifier les directives de celui-ci sur les achats pour établir des règles précises concernant les ententes relatives aux fournisseurs attitrés, y compris la fixation de seuils. Le Secrétariat du Conseil de gestion prendra en outre les mesures nécessaires pour remédier à tout autre problème défini dans le rapport.

Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil de gestion est d'accord avec la recommandation du vérificateur provincial de renforcer et de clarifier les lignes directrices concernant les fournisseurs attitrés pour faire en sorte que les ministères utilisent de façon appropriée les ententes relatives aux fournisseurs attitrés, et qu'il doit s'efforcer d'obtenir dans le cadre de ces ententes l'engagement des fournisseurs qu'ils réclament à la fonction publique de l'Ontario pour leurs services les meilleurs prix qu'ils offrent aux organisations de même envergure au Canada. Le Secrétariat du Conseil de gestion est également d'accord avec la recommandation portant sur l'instauration d'un meilleur processus pour surveiller le recours aux fournisseurs attitrés par les ministères et recueillir des renseignements à ce sujet.

terminent pas leur travail à temps et ont été souvent obligés d'assumer le coût des délais manqués et des dépassements de coût même lorsque ces problèmes découlaient du rendement insatisfaisant et du manque d'efficacité du consultant.

- Les ministères ne sont pas tenus de rendre compte au SCG de la mesure dans laquelle ils utilisent les ententes relatives aux fournisseurs attitrés. Par ailleurs, seuls les consultants en TI doivent faire rapport au SCG de la valeur des contrats que leur attribuent les ministères dans le cadre des ententes relatives aux fournisseurs attitrés. Toutefois, les renseignements obtenus par le SCG à ce sujet étaient incomplets. Par conséquent, celui-ci ne disposait pas de renseignements adéquats sur la quantité de travail confiée aux consultants dans le cadre des ententes relatives aux fournisseurs attitrés. Le SCG pourrait utiliser ces renseignements pour surveiller le succès de la stratégie d'approvisionnement auprès des fournisseurs attitrés et pour obtenir de meilleurs taux de la part des consultants qui reçoivent un volume de travail important du gouvernement.

- En général, les taux quotidiens demandés par les consultants inscrits sur les listes de fournisseurs attitrés ne sont pas modifiés pendant la durée de l'entente relative aux fournisseurs attitrés. Toutefois, dans certaines de ces ententes, les consultants sont autorisés à modifier périodiquement leurs taux pour tenir compte de la conjoncture économique.

  Récemment, le SCG a recommandé que les ministères ne demandent pas de taux à rabais aux consultants et que les consultants ne soumissionnent pas des taux à rabais pour les contrats. Le SCG considérait que les taux réclamés par les fournisseurs attitrés étaient les meilleurs taux qu'ils puissent offrir. Nous avons toutefois remarqué que le SCG ne demande pas aux fournisseurs de garantir que les taux soumissionnés sont véritablement les taux les plus bas qu'ils offrent à leurs clients principaux, même s'il est habituellement possible d'obtenir de telles garanties auprès des fournisseurs pour des clients importants comme le gouvernement de l'Ontario. Comme le SCG n'avait pas demandé ces garanties, nous nous demandons ce qui l'incite à recommander aux ministères de ne pas négocier des taux plus bas pour leurs contrats et à interdire aux consultants d'offrir des taux plus bas dans certains cas.

Recommandation

Pour faire en sorte que les ententes relatives aux fournisseurs attitrés témoignent d'un processus d'approvisionnement équitable, libre et concurrentiel qui garantit que les ministères obtiennent le meilleur rapport qualité-prix, le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) doit veiller :

- **à renforcer les lignes directrices pour clarifier le processus de sélection des consultants et pour préciser que les ministères sont tenus de recourir à un processus de sélection formel pour donner aux consultants qualifiés inscrits sur une liste de fournisseurs attitrés des chances égales de soumissionner pour les contrats du gouvernement;**

- **à ce qu'il y ait dans les dossiers des explications à l'appui de tout écart par rapport aux exigences de sélection concurrentielle de la Directive, à ce que ces écarts aient été autorisés par le Conseil de gestion du gouvernement et à ce que la Directive soit mise à jour pour tenir compte des exigences des ententes relatives aux fournisseurs attitrés;**
- **à ce que ses lignes directrices à l'intention des ministères exigent que les projets de grande envergure ne soient pas divisés en petits contrats pour éviter la mise en concurrence et à ce que les ministères s'assurent que les consultants assument la responsabilité de leur travail en exigeant d'eux des produits livrables précis, à un prix ferme;**
- **à instaurer un meilleur processus pour surveiller le recours aux fournisseurs attitrés par les ministères et recueillir des renseignements à ce sujet.**

Par ailleurs, le SCG doit, dans la mesure du possible, demander aux consultants des garanties que leurs taux quotidiens sont les taux les plus bas qu'ils offrent à leurs clients principaux. Il faut indiquer dans la liste des fournisseurs attitrés les cas où ces garanties n'ont pas été obtenues et permettre alors aux ministères de négocier de meilleurs taux.

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Les ententes relatives aux fournisseurs attitrés sont établies dans le cadre d'un processus de demande de propositions équitable, libre et transparent, suivant lequel les fournisseurs intéressés doivent répondre à des exigences précises, après quoi on évalue leurs qualifications, leur expérience, leur compréhension des mandats de consultation potentiels et les taux qu'ils proposent pour l'expertise qu'ils offrent.

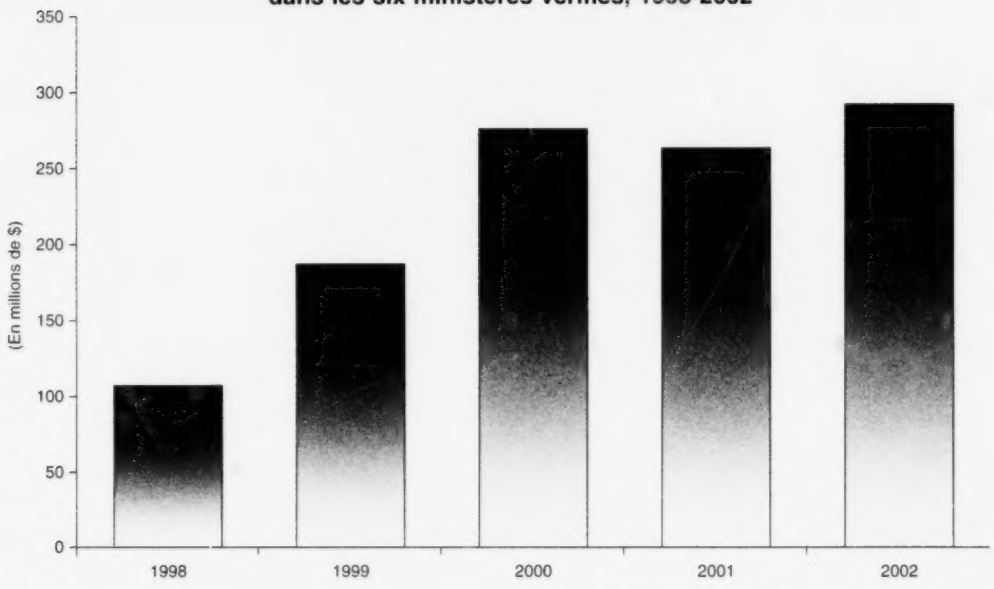
Le Secrétariat du Conseil de gestion collaborera avec les ministères pour donner suite aux constatations contenues dans le présent rapport au sujet des ententes relatives aux fournisseurs attitrés et soumettra au Conseil de gestion du gouvernement des recommandations visant à modifier les directives de celui-ci sur les achats pour établir des règles précises concernant les ententes relatives aux fournisseurs attitrés, y compris la fixation de seuils. Le Secrétariat du Conseil de gestion prendra en outre les mesures nécessaires pour remédier à tout autre problème défini dans le rapport.

Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil de gestion est d'accord avec la recommandation du vérificateur provincial de renforcer et de clarifier les lignes directrices concernant les fournisseurs attitrés pour faire en sorte que les ministères utilisent de façon appropriée les ententes relatives aux fournisseurs attitrés, et qu'il doit s'efforcer d'obtenir dans le cadre de ces ententes l'engagement des fournisseurs qu'ils réclament à la fonction publique de l'Ontario pour leurs services les meilleurs prix qu'ils offrent aux organisations de même envergure au Canada. Le Secrétariat du Conseil de gestion est également d'accord avec la recommandation portant sur l'instauration d'un meilleur processus pour surveiller le recours aux fournisseurs attitrés par les ministères et recueillir des renseignements à ce sujet.

PRÉOCCUPATIONS CONCERNANT LE RECOURS AUX CONSULTANTS DANS LES MINISTÈRES

Pour l'exercice 2001-2002, les ministères dans lesquels nous avons vérifié des contrats de services de consultation avaient consacré 293 millions de dollars à cette catégorie de services. Le graphique suivant résume les dépenses engagées par les ministères pour les services de consultation au cours des cinq dernières années.

Dépenses annuelles combinées consacrées aux services de consultation dans les six ministères vérifiés, 1998-2002



Source des données : Ministère des Finances

Dépendance continue à l'endroit des consultants et définition des mandats

Nous avons relevé de nombreux cas dans lesquels les ministères ne respectaient pas les exigences suivantes de la Directive :

- les consultants ne doivent être embauchés que pour un mandat précis;
- pour les services coûtant plus de 25 000 $, on ne doit pas contourner la mise en concurrence en octroyant des contrats successifs à un même consultant;
- le cas échéant, il doit y avoir un transfert de connaissances entre le consultant et le personnel du ministère pour éviter une dépendance continue à l'endroit des consultants.

Plus précisément :

- Un grand nombre de ministères comptaient fortement sur les consultants, surtout dans le domaine de la technologie de l'information, comme on peut le constater dans les exemples du tableau suivant :

Recours aux consultants dans les ministères, 2001-2002

Ministère	Nombre de consultants en TI	Effectifs de TI
Secrétariat du Conseil de gestion	170	540
Santé et Soins de longue durée (Groupement des services à la personne)	120	350
Sûreté et Sécurité publique (Direction des services d'infrastructure)	100	90
Richesses naturelles	65	275

Source des données : Secrétariat du Conseil de gestion, Santé et Soins de longue durée, Richesses naturelles, Sûreté et Sécurité publique

En moyenne, les taux quotidiens de ces consultants étaient de deux à trois fois plus élevés que les salaires et avantages sociaux des employés remplissant des fonctions comparables dans les ministères. À titre d'exemple, on compare dans le tableau suivant les taux quotidiens des consultants et ceux d'employés du ministère de la Santé et des Soins de longue durée.

Comparaison des taux quotidiens des consultants et du personnel équivalent au ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Classification	Taux quotidien des consultants ($)	Taux quotidien du personnel du ministère ($)
Directeur de projet	1 088	371
Administrateur de base de données	661	346
Spécialiste de bureautique	610	275
Analyste du soutien à la clientèle	600	231
Analyste en informatique de gestion	544	284
Analyste programmeur	428	231
Moyenne globale des taux quotidiens pour les consultants et le personnel	847	273

Source des données : Ministère de la Santé et des Soins de longue durée; calculs du Bureau du vérificateur provincial

Les ministères ont reconnu qu'un grand nombre de consultants étaient embauchés pour effectuer des tâches opérationnelles courantes plutôt que pour remplir un mandat précis. D'après les ministères, la raison pour laquelle ceux-ci devaient faire appel à un aussi grand nombre de consultants est qu'il leur avait été plus difficile au cours des dernières années d'obtenir les approbations et les fonds nécessaires pour augmenter leurs effectifs à temps plein et hausser les fourchettes salariales aux niveaux permettant d'attirer les candidats compétents. Toutefois, un tel recours aux consultants allait à l'encontre des exigences de la Directive voulant que les consultants soient embauchés uniquement pour remplir un mandat précis et que les ministères évitent de s'en remettre continuellement aux consultants.

Par ailleurs, au ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique, nous avons remarqué que plus de 40 consultants étaient d'anciens employés du ministère qui avaient quitté celui-ci en 2001 et qui avaient été embauchés ensuite par des cabinets de consultants. Ils revenaient au ministère en tant que consultants pour effectuer leurs anciennes tâches à des taux quotidiens beaucoup plus élevés que le salaire qu'ils touchaient comme employés du ministère. La Directive précise que l'embauchage d'anciens employés doit résister à l'examen public le plus minutieux pour garantir que ces employés ne jouissent pas d'un avantage injuste. Une grande vigilance s'impose en particulier lorsqu'il s'est écoulé moins d'un an depuis que l'ancien employé a quitté l'emploi qu'il occupait dans un ministère. Dans ce cas, nous avons constaté que la majorité des consultants étaient de retour au ministère quelques jours seulement après avoir quitté leur emploi.

- Dans le cas d'un grand nombre de premiers contrats octroyés à des consultants, nous avons remarqué que le consultant avait été embauché pour fournir son expertise pendant une courte période de temps, en général pour une durée de trois à six mois. Or, une fois expirés, les contrats étaient prolongés sans peu ou pas de modifications aux produits livrables prévus dans le contrat initial. Les ministères n'utilisaient pas toujours les processus de sélection concurrentiels et lorsqu'ils le faisaient, ces processus aboutissaient en général au réembauchage des consultants initiaux. Voici des exemples des effets de ces pratiques discutables que nous avons relevés dans le cadre de notre vérification des ministères :

  – Le SCG a retenu les services d'un cabinet de consultants pour qu'il lui fournisse une personne sur une base quotidienne pour le service de dépannage en TI et l'unité de soutien aux services du site du SCG. Le contrat initial attribué en avril 2000 portait sur une période de six mois et s'élevait à 50 000 $. À la fin de notre vérification en mars 2002, le SCG avait prolongé à trois reprises le contrat du cabinet de consultants, pour un montant total de 200 000 $, sans tenir de concours et sans apporter de modifications importantes aux produits livrables prévus dans le contrat initial.

210-214

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

- En février 1999, un consultant a été embauché par le ministère de l'Environnement pour fournir des services de conseils techniques pendant une période de trois mois, à un taux d'environ 540 $ par jour, pour une rémunération totale ne devant pas dépasser 25 000 $. Au cours des trois années suivantes, le contrat du consultant a été renouvelé ou prolongé à sept reprises sans qu'aucun changement n'ait été apporté aux produits livrables prévus dans le contrat initial, pour une rémunération totale de 455 000 $. Le ministère nous a dit qu'il avait dû s'en remettre continuellement à ce consultant pour éviter d'interrompre les opérations ministérielles, en raison de l'expertise et du savoir uniques de ce consultant. Nous estimons toutefois que le caractère spécialisé du travail exécuté par le consultant justifiait encore davantage la nécessité d'établir un processus pour assurer le transfert des connaissances du consultant au personnel du ministère, puisque les services de celui-ci pourraient ne plus être disponibles à un moment donné.
- Un consultant a été engagé pour fournir des services de mise à l'essai du système Information sur les terres de l'Ontario du ministère des Richesses naturelles. Les services du consultant ont été retenus dans le cadre de trois contrats successifs entre janvier 2000 et septembre 2001, sans qu'aucune modification n'ait été apportée aux produits livrables prévus dans le contrat initial, à un taux quotidien de plus de 500 $, pour une rémunération totale d'environ 237 000 $.
- Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée a embauché un consultant en 1999 pour un contrat initial de six mois d'une valeur de 96 000 $. Le consultant, à qui le ministère a demandé d'effectuer une analyse des activités et des systèmes d'une direction, a obtenu des prolongations de contrat qui ont porté la durée du contrat initial à deux ans. Aucune modification importante n'avait été apportée aux produits livrables prévus dans le contrat initial et le coût final du contrat après les prolongations s'élevait à 360 000 $. Le consultant a été remplacé à un moment donné par un membre du personnel à temps plein, à un salaire annuel d'environ 60 000 $.

En l'absence de produits livrables tangibles clairement définis, qui exigent du consultant qu'il termine le mandat à une date précise et selon le prix plafond établi, les mandats peuvent être ambigus, ce qui peut souvent donner lieu à la facturation par les consultants d'un montant supérieur au prix initial convenu.

Par ailleurs, nous avons constaté qu'aucun processus formel véritable n'avait été instauré pour assurer le transfert de connaissances prévu entre les consultants et le personnel des ministères pour éviter une dépendance continue à l'endroit des consultants.

- Nous jugions également préoccupant le fait qu'il n'y ait pas suffisamment de connaissances et d'expérience au sein des ministères pour s'acquitter de responsabilités de niveau supérieur et gérer de manière efficace le travail des consultants. Plus

précisément, nous avons constaté que les ministères avaient été obligés d'embaucher des consultants principaux à des taux élevés pour superviser des projets et gérer le travail effectué par d'autres consultants. Par exemple, en date du 31 mars 2002, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée avait embauché environ 15 consultants principaux qui réclamaient en moyenne un taux supérieur à 1 200 $ par jour, comparativement aux salaires d'environ 340 $ par jour, avantages sociaux compris, qui auraient été versés à des cadres de niveau équivalent du ministère.

Recommandation

Pour faire en sorte de combler leurs besoins de la façon la plus économique possible, les ministères doivent se conformer aux exigences de la Directive du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de consultation :

- **en définissant clairement les mandats proposés, notamment en précisant les produits livrables tangibles, les échéanciers et les coûts et en établissant de préférence un prix plafond;**
- **en évitant la dépendance continue à l'endroit des consultants et, le cas échéant, en veillant au transfert de connaissances entre les consultants et le personnel du ministère.**

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Le Secrétariat est d'accord avec le fait qu'il faut combler les besoins en matière de services de consultation de la façon la plus économique possible. Le Secrétariat a entrepris d'élaborer un programme de formation à l'intention des gestionnaires sur l'acquisition et la gestion des services de consultation pour faire en sorte que le recours aux consultants soit fondé sur une analyse de rentabilisation solide et sur une définition précise par écrit des produits livrables, des échéanciers et des coûts.

Le Secrétariat convient également que le transfert de connaissances est essentiel pour éviter la dépendance continue à l'endroit des consultants et prendra les mesures qui s'imposent, notamment offrir de la formation dans les ministères, pour renforcer l'exigence relative au transfert de connaissances.

Réponse du ministère de l'Environnement

Le ministère reconnaît que les contrats de services de consultation devraient être définis à l'avance de façon précise et que le recours aux consultants devrait faire l'objet d'une surveillance. Le ministère s'emploie actuellement à renforcer sa capacité de veiller à ce que tous les contrats respectent les directives du Conseil de gestion du gouvernement.

Pour faire en sorte que tous les contrats comprennent une description précise des mandats, le ministère a élaboré une liste de contrôle que

devront utiliser tous les gestionnaires de contrat. La liste énumère clairement les composantes obligatoires du contrat pour assurer la conformité aux directives du Conseil de gestion du gouvernement.

Les consultants demeureront une source d'expertise temporaire qui peut être acquise pour aider le ministère à accomplir ses activités. Toutefois, le nouveau système de gestion des contrats et de rapport trimestriel du ministère fera en sorte que le recours aux consultants dans l'ensemble du ministère sera examiné à intervalles réguliers par la haute direction pour surveiller la dépendance à l'endroit des services de consultation et la conformité aux directives. La direction pourra ainsi détecter rapidement les problèmes et y remédier tout aussi rapidement.

Réponse du ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Le ministère est d'accord en principe avec la recommandation comme stratégie à long terme. Toutefois, il est important de souligner que, dans certains cas, il est plus économique de faire appel à des spécialistes externes dotés des compétences et de l'expérience nécessaires, pour combler les besoins en personnel d'un projet pendant la durée du projet, que de maintenir un grand nombre d'employés à temps plein pour répondre au besoin de ressources spécialisées de nombre de projets. Pour se conformer à l'exigence du gouvernement qui veut que les ministères gèrent leurs effectifs de manière efficace, le ministère doit prendre des décisions qui lui permettent de remplir son mandat tout en respectant cette exigence. Les gestionnaires prennent leurs décisions en se fondant sur les fonds alloués et sur l'orientation du ministère.

Il importe de souligner que depuis tout récemment au secrétariat de l'information et de la technologie de l'information du Groupement des services à la personne, le travail des consultants rémunérés en fonction des services rendus est maintenant effectué par le personnel de la fonction publique de l'Ontario. Également, dans le cadre du projet de l'assurance de la qualité du Groupement ITI des services à la personne, une stratégie officielle a été adoptée pour assurer le transfert de connaissances avant la fin des contrats d'achat de services. Ce transfert comprend la description du travail d'assurance de la qualité réalisé et des processus élaborés jusqu'à ce moment, ainsi que le transfert de connaissances au personnel à plein temps récemment embauché.

Le ministère continuera de surveiller le recours aux consultants et sensibilisera les responsables des secteurs de programme à la nécessité de planifier le transfert de connaissances, lorsque c'est possible et pertinent.

Réponse du ministère des Richesses naturelles

Nous mettrons en œuvre la recommandation.

précisément, nous avons constaté que les ministères avaient été obligés d'embaucher des consultants principaux à des taux élevés pour superviser des projets et gérer le travail effectué par d'autres consultants. Par exemple, en date du 31 mars 2002, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée avait embauché environ 15 consultants principaux qui réclamaient en moyenne un taux supérieur à 1 200 $ par jour, comparativement aux salaires d'environ 340 $ par jour, avantages sociaux compris, qui auraient été versés à des cadres de niveau équivalent du ministère.

Recommandation

Pour faire en sorte de combler leurs besoins de la façon la plus économique possible, les ministères doivent se conformer aux exigences de la Directive du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de consultation :

- **en définissant clairement les mandats proposés, notamment en précisant les produits livrables tangibles, les échéanciers et les coûts et en établissant de préférence un prix plafond;**
- **en évitant la dépendance continue à l'endroit des consultants et, le cas échéant, en veillant au transfert de connaissances entre les consultants et le personnel du ministère.**

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Le Secrétariat est d'accord avec le fait qu'il faut combler les besoins en matière de services de consultation de la façon la plus économique possible. Le Secrétariat a entrepris d'élaborer un programme de formation à l'intention des gestionnaires sur l'acquisition et la gestion des services de consultation pour faire en sorte que le recours aux consultants soit fondé sur une analyse de rentabilisation solide et sur une définition précise par écrit des produits livrables, des échéanciers et des coûts.

Le Secrétariat convient également que le transfert de connaissances est essentiel pour éviter la dépendance continue à l'endroit des consultants et prendra les mesures qui s'imposent, notamment offrir de la formation dans les ministères, pour renforcer l'exigence relative au transfert de connaissances.

Réponse du ministère de l'Environnement

Le ministère reconnaît que les contrats de services de consultation devraient être définis à l'avance de façon précise et que le recours aux consultants devrait faire l'objet d'une surveillance. Le ministère s'emploie actuellement à renforcer sa capacité de veiller à ce que tous les contrats respectent les directives du Conseil de gestion du gouvernement.

Pour faire en sorte que tous les contrats comprennent une description précise des mandats, le ministère a élaboré une liste de contrôle que

devront utiliser tous les gestionnaires de contrat. La liste énumère clairement les composantes obligatoires du contrat pour assurer la conformité aux directives du Conseil de gestion du gouvernement.

Les consultants demeureront une source d'expertise temporaire qui peut être acquise pour aider le ministère à accomplir ses activités. Toutefois, le nouveau système de gestion des contrats et de rapport trimestriel du ministère fera en sorte que le recours aux consultants dans l'ensemble du ministère sera examiné à intervalles réguliers par la haute direction pour surveiller la dépendance à l'endroit des services de consultation et la conformité aux directives. La direction pourra ainsi détecter rapidement les problèmes et y remédier tout aussi rapidement.

Réponse du ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Le ministère est d'accord en principe avec la recommandation comme stratégie à long terme. Toutefois, il est important de souligner que, dans certains cas, il est plus économique de faire appel à des spécialistes externes dotés des compétences et de l'expérience nécessaires, pour combler les besoins en personnel d'un projet pendant la durée du projet, que de maintenir un grand nombre d'employés à temps plein pour répondre au besoin de ressources spécialisées de nombre de projets. Pour se conformer à l'exigence du gouvernement qui veut que les ministères gèrent leurs effectifs de manière efficace, le ministère doit prendre des décisions qui lui permettent de remplir son mandat tout en respectant cette exigence. Les gestionnaires prennent leurs décisions en se fondant sur les fonds alloués et sur l'orientation du ministère.

Il importe de souligner que depuis tout récemment au secrétariat de l'information et de la technologie de l'information du Groupement des services à la personne, le travail des consultants rémunérés en fonction des services rendus est maintenant effectué par le personnel de la fonction publique de l'Ontario. Également, dans le cadre du projet de l'assurance de la qualité du Groupement ITI des services à la personne, une stratégie officielle a été adoptée pour assurer le transfert de connaissances avant la fin des contrats d'achat de services. Ce transfert comprend la description du travail d'assurance de la qualité réalisé et des processus élaborés jusqu'à ce moment, ainsi que le transfert de connaissances au personnel à plein temps récemment embauché.

Le ministère continuera de surveiller le recours aux consultants et sensibilisera les responsables des secteurs de programme à la nécessité de planifier le transfert de connaissances, lorsque c'est possible et pertinent.

Réponse du ministère des Richesses naturelles

Nous mettrons en œuvre la recommandation.

De concert avec le Bureau des services communs, nous améliorerons les procédures de manière à mieux définir les mandats, notamment en précisant les produits livrables et les prix plafonds.

Dans le cas du système Information sur les terres de l'Ontario, nous nous occupons présentement de rendre opérationnelles les composantes de développement et de mise à l'essai et de transférer ce savoir à un noyau d'employés. Cette mesure permettra de réduire la dépendance à l'endroit des consultants et assurera le transfert des compétences au personnel du ministère.

Réponse du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

Le ministère a conçu des outils et des processus pour s'assurer que les mandats de consultation sont définis de façon adéquate, que les produits livrables et les échéanciers sont précisés et que les prix plafonds et autres modalités sont établis clairement par écrit. Comme ces outils et ces processus ont commencé à être mis en œuvre en décembre 2001, les résultats de l'amélioration des contrôles internes n'étaient pas encore visibles au moment de la vérification.

Pour remédier à l'augmentation constante de la charge de travail en l'absence d'effectifs suffisants, surtout dans le domaine de la technologie de l'information, le ministère a dû recourir aux services de consultants pour continuer à assurer un soutien technique essentiel à la prestation proprement dite des services. Par ailleurs, une quantité considérable de travail s'effectue dans le cadre de projets et exige un apport à court terme de compétences hautement spécialisées. Dans de tels cas, le ministère définira les besoins et fera appel aux consultants et autres ressources spécialisées dans le cadre de contrats de services de consultation comportant des produits livrables bien définis.

Il y a encore une très forte pénurie de nombreuses compétences en technologie de l'information (TI) dans la fonction publique de l'Ontario et nous continuerons de combler les lacunes en recourant aux consultants. Nous menons de front plusieurs initiatives pour remédier de façon active aux lacunes sur le plan des compétences – le programme de stages en TI, l'adoption de méthodes particulières de recrutement des spécialistes, le maintien en poste du personnel et la planification de la relève de façon à disposer de personnel qualifié pour assumer des rôles essentiels selon les besoins.

En ce qui concerne le transfert de connaissances, dans le cas des mandats définis, la politique du ministère est de s'assurer qu'il y a transfert de connaissances et d'expertise entre les consultants et le personnel du ministère à la fin de chaque contrat de services de consultation. Nous renforcerons cette politique.

Justification du recours aux consultants

La Directive précise que les ministères doivent d'abord examiner leurs propres ressources avant d'acquérir les services de consultants externes. Ils doivent également tenir compte des ressources connues dont disposent les autres ministères et auxquelles ils peuvent faire appel. Or, la majorité des ministères n'ont pas fait la démonstration qu'ils s'étaient informés des ressources disponibles en leur sein et dans les autres ministères avant d'acquérir les services de consultants externes. Le personnel des ministères était d'avis que le manque de compétences et de ressources était évident et a indiqué que les tentatives précédentes effectuées pour trouver à l'interne des employés qualifiés n'avaient pas porté fruit.

L'évaluation et la description appropriées des ressources disponibles et des pénuries de compétences prévues pourraient aider les gestionnaires à cerner les domaines où il serait plus économique à long terme de former ou d'embaucher du personnel qualifié pour combler les besoins que de faire appel à des consultants externes.

Recommandation

Pour faire en sorte d'obtenir les services voulus de la manière la plus économique possible, les ministères, avant d'embaucher des consultants, doivent faire une évaluation appropriée des ressources disponibles en leur sein et dans les autres ministères, décrire les résultats de l'évaluation, évaluer les solutions de rechange et, lorsque le recours aux services de consultants est jugé nécessaire, justifier l'embauchage des consultants.

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Le Secrétariat est d'accord avec la recommandation et améliorera son processus d'évaluation de la disponibilité et des compétences des ressources internes avant de retenir les services de consultants externes. Par ailleurs, le Secrétariat met présentement en œuvre une stratégie pour répondre aux besoins de compétences internes, qui comprend un programme de stages en technologie de l'information, des méthodes particulières de recrutement des spécialistes en technologie de l'information, le maintien en poste du personnel et la planification de la relève, de manière à disposer de personnel qualifié pour assumer des rôles critiques selon les besoins.

Réponse du ministère de l'Environnement

Le ministère reconnaît qu'il doit améliorer sa description des besoins pour justifier le recours aux consultants. Le plan d'action du ministère comprendra des séances de formation pour sensibiliser le personnel clé à la nécessité de mieux décrire et évaluer le besoin d'embaucher des consultants et exigera que le personnel effectue par écrit une évaluation

De concert avec le Bureau des services communs, nous améliorerons les procédures de manière à mieux définir les mandats, notamment en précisant les produits livrables et les prix plafonds.

Dans le cas du système Information sur les terres de l'Ontario, nous nous occupons présentement de rendre opérationnelles les composantes de développement et de mise à l'essai et de transférer ce savoir à un noyau d'employés. Cette mesure permettra de réduire la dépendance à l'endroit des consultants et assurera le transfert des compétences au personnel du ministère.

Réponse du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

Le ministère a conçu des outils et des processus pour s'assurer que les mandats de consultation sont définis de façon adéquate, que les produits livrables et les échéanciers sont précisés et que les prix plafonds et autres modalités sont établis clairement par écrit. Comme ces outils et ces processus ont commencé à être mis en œuvre en décembre 2001, les résultats de l'amélioration des contrôles internes n'étaient pas encore visibles au moment de la vérification.

Pour remédier à l'augmentation constante de la charge de travail en l'absence d'effectifs suffisants, surtout dans le domaine de la technologie de l'information, le ministère a dû recourir aux services de consultants pour continuer à assurer un soutien technique essentiel à la prestation proprement dite des services. Par ailleurs, une quantité considérable de travail s'effectue dans le cadre de projets et exige un apport à court terme de compétences hautement spécialisées. Dans de tels cas, le ministère définira les besoins et fera appel aux consultants et autres ressources spécialisées dans le cadre de contrats de services de consultation comportant des produits livrables bien définis.

Il y a encore une très forte pénurie de nombreuses compétences en technologie de l'information (TI) dans la fonction publique de l'Ontario et nous continuerons de combler les lacunes en recourant aux consultants. Nous menons de front plusieurs initiatives pour remédier de façon active aux lacunes sur le plan des compétences – le programme de stages en TI, l'adoption de méthodes particulières de recrutement des spécialistes, le maintien en poste du personnel et la planification de la relève de façon à disposer de personnel qualifié pour assumer des rôles essentiels selon les besoins.

En ce qui concerne le transfert de connaissances, dans le cas des mandats définis, la politique du ministère est de s'assurer qu'il y a transfert de connaissances et d'expertise entre les consultants et le personnel du ministère à la fin de chaque contrat de services de consultation. Nous renforcerons cette politique.

Justification du recours aux consultants

La Directive précise que les ministères doivent d'abord examiner leurs propres ressources avant d'acquérir les services de consultants externes. Ils doivent également tenir compte des ressources connues dont disposent les autres ministères et auxquelles ils peuvent faire appel. Or, la majorité des ministères n'ont pas fait la démonstration qu'ils s'étaient informés des ressources disponibles en leur sein et dans les autres ministères avant d'acquérir les services de consultants externes. Le personnel des ministères était d'avis que le manque de compétences et de ressources était évident et a indiqué que les tentatives précédentes effectuées pour trouver à l'interne des employés qualifiés n'avaient pas porté fruit.

L'évaluation et la description appropriées des ressources disponibles et des pénuries de compétences prévues pourraient aider les gestionnaires à cerner les domaines où il serait plus économique à long terme de former ou d'embaucher du personnel qualifié pour combler les besoins que de faire appel à des consultants externes.

Recommandation

Pour faire en sorte d'obtenir les services voulus de la manière la plus économique possible, les ministères, avant d'embaucher des consultants, doivent faire une évaluation appropriée des ressources disponibles en leur sein et dans les autres ministères, décrire les résultats de l'évaluation, évaluer les solutions de rechange et, lorsque le recours aux services de consultants est jugé nécessaire, justifier l'embauchage des consultants.

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Le Secrétariat est d'accord avec la recommandation et améliorera son processus d'évaluation de la disponibilité et des compétences des ressources internes avant de retenir les services de consultants externes. Par ailleurs, le Secrétariat met présentement en œuvre une stratégie pour répondre aux besoins de compétences internes, qui comprend un programme de stages en technologie de l'information, des méthodes particulières de recrutement des spécialistes en technologie de l'information, le maintien en poste du personnel et la planification de la relève, de manière à disposer de personnel qualifié pour assumer des rôles critiques selon les besoins.

Réponse du ministère de l'Environnement

Le ministère reconnaît qu'il doit améliorer sa description des besoins pour justifier le recours aux consultants. Le plan d'action du ministère comprendra des séances de formation pour sensibiliser le personnel clé à la nécessité de mieux décrire et évaluer le besoin d'embaucher des consultants et exigera que le personnel effectue par écrit une évaluation

des besoins en matière de ressources. Les coordonnateurs techniques seront chargés d'examiner les contrats pour garantir que toutes les procédures appropriées sont respectées et que les besoins sont décrits comme il se doit.

Réponse du ministère des Finances

Nous sommes d'accord avec la recommandation. À l'avenir, nous expliquerons par écrit les raisons pour lesquelles les effectifs en place ne sont pas en mesure d'entreprendre le mandat proposé ou ne sont pas disponibles pour l'entreprendre ainsi que toute autre raison, le cas échéant, pour laquelle nous faisons appel à des consultants externes.

Dans le passé, le Bureau du contrôleur provincial faisait normalement cette évaluation, mais sans en décrire les résultats. Dans une certaine mesure, l'évaluation est subjective et non formelle, mais elle repose sur les connaissances personnelles du groupe de gestion qui participe activement à l'établissement de celle-ci et porte tant sur la disponibilité du personnel du ministère des Finances que sur celle de la communauté financière de la fonction publique de l'Ontario. En raison de la demande actuelle d'expertise financière dans la fonction publique de l'Ontario (tant pour les initiatives du ministère que pour celles du gouvernement comme le Système intégré de gestion de l'information financière), il est extrêmement difficile de trouver des spécialistes internes qualifiés présentement.

Réponse du ministère des Richesses naturelles

Nous mettrons les recommandations en oeuvre et améliorerons notre description des besoins.

Dans certains secteurs spécialisés du ministère, comme la conception d'ouvrages de régularisation des eaux et le développement de systèmes spécialisés, nous avons pris la décision de recourir davantage aux connaissances spécialisées qui existent dans le secteur privé, car, selon nous, il n'existe aucune source d'expertise supplémentaire ou disponible au sein de notre ministère ou dans les autres ministères.

Réponse du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

L'évaluation des ressources humaines en place avant de conclure qu'il faut recourir à des consultants externes est une exigence du ministère. Le ministère reconnaît que la description des résultats de l'évaluation comporte des lacunes en général. Le ministère a amélioré les contrôles internes relatifs à l'acquisition des services de consultation, notamment en instaurant un contrôle de la conformité qui fera en sorte que tous les aspects de l'analyse de rentabilisation concernant le recours aux services de consultation ainsi que l'acquisition et la surveillance de ces services sont décrits comme il se doit conformément aux directives du Conseil de gestion du gouvernement.

des besoins en matière de ressources. Les coordonnateurs techniques seront chargés d'examiner les contrats pour garantir que toutes les procédures appropriées sont respectées et que les besoins sont décrits comme il se doit.

Réponse du ministère des Finances

Nous sommes d'accord avec la recommandation. À l'avenir, nous expliquerons par écrit les raisons pour lesquelles les effectifs en place ne sont pas en mesure d'entreprendre le mandat proposé ou ne sont pas disponibles pour l'entreprendre ainsi que toute autre raison, le cas échéant, pour laquelle nous faisons appel à des consultants externes.

Dans le passé, le Bureau du contrôleur provincial faisait normalement cette évaluation, mais sans en décrire les résultats. Dans une certaine mesure, l'évaluation est subjective et non formelle, mais elle repose sur les connaissances personnelles du groupe de gestion qui participe activement à l'établissement de celle-ci et porte tant sur la disponibilité du personnel du ministère des Finances que sur celle de la communauté financière de la fonction publique de l'Ontario. En raison de la demande actuelle d'expertise financière dans la fonction publique de l'Ontario (tant pour les initiatives du ministère que pour celles du gouvernement comme le Système intégré de gestion de l'information financière), il est extrêmement difficile de trouver des spécialistes internes qualifiés présentement.

Réponse du ministère des Richesses naturelles

Nous mettrons les recommandations en oeuvre et améliorerons notre description des besoins.

Dans certains secteurs spécialisés du ministère, comme la conception d'ouvrages de régularisation des eaux et le développement de systèmes spécialisés, nous avons pris la décision de recourir davantage aux connaissances spécialisées qui existent dans le secteur privé, car, selon nous, il n'existe aucune source d'expertise supplémentaire ou disponible au sein de notre ministère ou dans les autres ministères.

Réponse du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

L'évaluation des ressources humaines en place avant de conclure qu'il faut recourir à des consultants externes est une exigence du ministère. Le ministère reconnaît que la description des résultats de l'évaluation comporte des lacunes en général. Le ministère a amélioré les contrôles internes relatifs à l'acquisition des services de consultation, notamment en instaurant un contrôle de la conformité qui fera en sorte que tous les aspects de l'analyse de rentabilisation concernant le recours aux services de consultation ainsi que l'acquisition et la surveillance de ces services sont décrits comme il se doit conformément aux directives du Conseil de gestion du gouvernement.

Sélection concurrentielle des consultants

Nous sommes arrivés à la conclusion que les procédures des ministères pour la sélection concurrentielle des consultants étaient insuffisantes pour garantir le respect des exigences de la Directive et du SCG. Plus particulièrement, nous avons relevé de nombreux cas où les ministères, dans le cadre du développement de projets de TI de plusieurs millions de dollars, n'avaient pas respecté les exigences du SCG concernant l'acquisition des services de consultation à partir de la liste des fournisseurs attitrés en matière de TI.

Conformément à ce que nous avons mentionné précédemment, le recours aux consultants inscrits sur la liste des fournisseurs attitrés en matière de TI se restreint aux projets dont le coût estimatif est de 500 000 $ ou moins; au-delà de ce montant, il faut lancer un appel d'offres ouvert. Cette exigence vise à garantir que les services des consultants les plus compétents sont acquis au meilleur prix possible et que tous les fournisseurs de services de consultation jouissent d'un accès libre et équitable aux contrats du gouvernement et sont traités de façon transparente.

Or, nous avons constaté que les ministères, même lorsque les projets coûtaient plus de 500 000 $, ne lançaient pas d'appels d'offres ouverts. Ils choisissaient plutôt d'embaucher des consultants inscrits sur la liste de fournisseurs attitrés et de leur attribuer des contrats successifs pour réaliser les projets. Certains ministères soutenaient que le fait de recourir directement aux consultants inscrits sur la liste leur permettait d'exercer davantage de contrôle sur le travail des consultants. Cette pratique va toutefois à l'encontre de l'exigence de lancer un appel d'offres ouvert.

Conformément à ce que nous avons indiqué précédemment, en rémunérant les consultants sur une base quotidienne plutôt que selon un prix fixe et des produits livrables précis, les ministères assumaient le risque que les consultants ne terminent pas leur travail à temps et ont été souvent obligés d'assumer le coût de délais manqués et de dépassements de coût, même lorsque ces problèmes découlaient du rendement insatisfaisant et du manque d'efficacité des consultants.

En plus de ne pas lancer d'appels d'offres ouverts, dans de nombreux cas, les ministères n'ont pas demandé de propositions par écrit à au moins plusieurs fournisseurs potentiels, n'ont pas effectué d'évaluation par écrit des propositions et, dans les cas où ils ont effectué ces évaluations, n'ont pas toujours choisi les consultants les plus compétents au coût le plus bas.

Voici des exemples tirés des observations que nous avons faites dans le cadre de notre vérification des ministères.

Secrétariat du Conseil de gestion

Le premier exemple porte sur un contrat attribué à un cabinet de consultants en avril 2000 pour aider à la sélection d'un fournisseur qui serait chargé de certaines fonctions et composantes d'un réseau de données. Selon la définition du mandat, celui-ci comportait plusieurs étapes, à savoir définir le processus d'appel d'offres, participer à

l'élaboration des documents de l'appel d'offres et négocier le contrat. Nous avons été informés que le contrat avait été attribué à ce cabinet de consultants à la suite d'une sélection dans la liste des fournisseurs attitrés; il n'y avait toutefois dans le dossier aucune explication par écrit à l'appui du choix de ce cabinet. Les taux réclamés par le cabinet pour ses divers consultants se situaient entre 1 025 $ et 2 950 $ par jour et celui-ci avait reçu en tout, en février 2001, un montant supérieur à 1,7 million de dollars. Nous avons été avisés que les lignes directrices pour cette liste de fournisseurs attitrés n'exigeaient pas formellement que les ministères décrivent par écrit le processus décisionnel utilisé pour choisir tel fournisseur de la liste plutôt que les autres. On nous a également dit que cette liste de fournisseurs attitrés, contrairement aux autres, ne prévoyait pas de seuil au-delà duquel il fallait lancer un appel d'offres ouvert. Compte tenu de l'importance du montant versé à ce cabinet, il aurait été prudent et pertinent que le SCG tienne compte d'autres cabinets de consultants dans la sélection d'un fournisseur pour ce contrat et qu'il explique par écrit les raisons qui l'avaient incité à choisir ce cabinet.

Le deuxième exemple concerne la sélection d'un cabinet de consultants en TI en avril 2000 pour fournir des services dans le cadre d'un projet d'amélioration de la gestion. Nous avons constaté que le SCG avait demandé des propositions à seulement deux entreprises figurant sur la liste de fournisseurs attitrés. Par ailleurs, le dossier ne contenait aucune évaluation par écrit des propositions, qui aurait expliqué les raisons pour lesquelles le contrat avait été attribué au soumissionnaire choisi. Le cabinet choisi, dont les honoraires s'élevaient à 1,4 million de dollars d'après sa propre estimation, avait reçu en tout un montant d'environ 467 000 $ au moment où le SCG a annulé le projet.

Ministère de l'Environnement

Au moment de notre vérification, le ministère s'employait à élaborer un projet baptisé Environet. Ce projet avait été entrepris à l'été 2000 pour informatiser, au moyen d'Internet, l'échange de renseignements entre le public, d'autres intervenants et le ministère. Initialement, le site Internet conçu dans le cadre du projet devait comporter les six composantes suivantes : le système de surveillance de la qualité de l'eau et de renseignements sur le respect des règlements; le système d'inventaire des émissions atmosphériques (OnAir); le Réseau électronique d'information sur les déchets dangereux; le Réseau provincial de surveillance des eaux souterraines; eLAB, un système de communication de renseignements sur l'environnement aux laboratoires et à d'autres bases de données, et SWAT, des applications et des outils servant à l'application des règlements relatifs au sol, à l'eau et à l'air. D'après l'estimation du ministère, le coût d'élaboration de ces composantes était d'environ 17,6 millions de dollars.

Le développement du Réseau électronique d'information sur les déchets dangereux et la composante SWAT du site Internet ont fait l'objet d'appels d'offres ouverts, dans le cadre desquels le ministère a reçu des soumissions pour les deux projets qui étaient moins élevées que ses estimations de coût initiales. En particulier, le coût final du développement de la composante SWAT s'élevait à 3,5 millions de dollars, alors que l'estimation initiale du ministère était de 6,2 millions de dollars.

Le ministère a divisé le développement des quatre autres composantes en mandats individuels et embauché des consultants sur une base quotidienne choisis dans la liste des fournisseurs attitrés du SCG pour les réaliser. Les estimations de coût individuelles du ministère pour trois des quatre composantes se situaient entre 1,1 million et 4,2 millions de dollars, tandis que son estimation pour la quatrième composante était de 400 000 $. Conformément à ce que nous avons indiqué précédemment, la politique du SCG relative aux listes de fournisseurs attitrés fixe à 500 000 $ le seuil au-delà duquel il est nécessaire de lancer un appel d'offres ouvert pour les projets de TI. Étant donné que les estimations du ministère pour trois des composantes dépassaient le seuil de 500 000 $, le ministère n'a pas respecté l'exigence du SCG voulant qu'il attribue ces trois contrats dans le cadre d'un processus concurrentiel libre, équitable et transparent.

D'après le ministère, la raison qui l'a incité à choisir des consultants sur une base quotidienne dans la liste des fournisseurs attitrés était que les besoins opérationnels des quatre composantes n'avaient pas été complètement définis. Or, en omettant de définir tous les aspects du projet et de lancer un appel d'offres ouvert, le ministère n'avait aucune assurance qu'il avait obtenu le meilleur prix et il courait davantage le risque qu'il y ait des dépassements de coût. Par ailleurs, en l'absence d'une compréhension claire des besoins, il est possible que le système, au bout du compte, ne réponde pas aux besoins des utilisateurs.

Nous avons aussi relevé les problèmes suivants sur le plan de l'embauchage de consultants provenant de la liste de fournisseurs attitrés pour ces projets :

- Dans le cas de la composante OnAir, le ministère, à deux reprises, avait attribué la même note à deux consultants, mais dans chaque cas il avait choisi le fournisseur qui réclamait le taux quotidien le plus élevé. Or, le ministère n'a pu fournir aucune raison, par écrit ou autre, pour laquelle il avait choisi ces fournisseurs, qui avaient coûté 130 000 $ de plus en tout, au lieu des deux qui avaient obtenu une note équivalente et dont les taux quotidiens étaient moins élevés.
- Dans le cas de la composante eLAB, un comité de sélection du ministère a interviewé les représentants de trois cabinets de consultants pour dénicher le meilleur fournisseur de services de consultation. Le comité a établi que l'un d'entre eux se démarquait clairement tant du point de vue des compétences que du prix. Toutefois, sans aucune explication, le contrat d'une valeur de 316 000 $ a été attribué au cabinet qui s'était classé deuxième, qui avait moins d'expérience et qui avait soumis un prix plus élevé. Le ministère a expliqué qu'il n'avait pas attribué le contrat au cabinet qui avait obtenu la meilleure note parce qu'il avait déjà obtenu un contrat précédemment. Par la suite, le cabinet retenu a obtenu un autre contrat pour la seconde étape du même projet, d'une valeur de 375 000 $. Dans le cas de ce contrat, le ministère avait fait parvenir une demande de propositions à quatre fournisseurs, mais la seule soumission reçue provenait du cabinet qui avait déjà travaillé au projet.

Ministère des Finances

En ce qui concerne les contrats octroyés par la Société ontarienne SuperCroissance, qui est un organisme du ministère des Finances, nous avons relevé des lacunes dans l'attribution des contrats, comme l'illustre l'exemple suivant :

- Au cours de l'évaluation des propositions soumises par les consultants pour la prestation de conseils financiers sur la cession de certains éléments d'actif de la Couronne, une erreur a été commise dans le calcul des notes d'évaluation des soumissionnaires.

  En avril 2000, deux consultants ont obtenu conjointement le contrat sur la base du classement initial et chacun a reçu 681 000 $. Or, si le calcul avait été effectué correctement, il est possible que l'un des deux consultants n'aurait pas obtenu de contrat.

  Par ailleurs, ces deux consultants n'ont pas été tenus de signer des ententes formelles; seuls des bons de commande ont été émis. Il n'y avait ni division explicite des tâches ni définition des produits livrables pour aucun des bons de commande. Il est difficile ensuite de demander aux consultants de rendre compte de leur rendement.

- Dans un autre cas, les critères d'évaluation imprécis de la Société ontarienne SuperCroissance ont donné lieu à l'attribution d'un contrat de services de consultation de 3 millions de dollars, soit le double du plus bas prix soumissionné.

Ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Nous avons remarqué que le ministère ne s'était pas conformé à l'exigence de lancer un appel d'offres ouvert pour trois projets de technologie de l'information de plusieurs millions de dollars qui étaient en voie d'élaboration. Dans chaque cas, le ministère avait divisé le projet en petits mandats et retenu les services de consultants inscrits sur la liste de fournisseurs attitrés, sur une base quotidienne, pour effectuer le travail. Plus précisément :

- En octobre 2000, le Conseil des ministres a approuvé la création d'une agence de paiements de transfert, baptisée Agence des systèmes intelligents pour la santé, pour fournir et gérer un réseau d'information provincial sûr pour l'échange de renseignements sur la santé entre les fournisseurs de soins de santé de l'Ontario. Le budget de fonctionnement quinquennal initial prévu pour l'agence s'élevait à 488 millions de dollars. Ce budget n'a pas été approuvé et on a plutôt alloué des fonds à l'agence sur une base annuelle. Au moment de notre vérification, le ministère n'avait toujours pas créé l'agence, mais prévoyait de le faire avant septembre 2002. Entre-temps, le ministère avait entrepris le développement du réseau, en embauchant des consultants sur une base quotidienne choisis dans la liste des fournisseurs attitrés. En date du 31 mars 2002, en plus d'avoir affecté neuf employés à temps plein au projet, le ministère avait retenu les services de plus de 65 consultants provenant de différents cabinets, à des taux quotidiens se situant entre 435 $ et 2 150 $. Pour l'exercice 2001-2002, le ministère a dépensé environ 12,7 millions de dollars au titre des consultants embauchés sur une base quotidienne.

220 - 297

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

- Au cours de l'exercice 1998-1999, le ministère a entrepris le développement du Système d'information sur les services intégrés pour enfants, qui vise à recueillir et à coordonner l'information nécessaire pour assurer la protection des enfants potentiellement vulnérables. D'après les estimations du ministère, le développement initial du système coûterait environ 6 millions de dollars, le soutien et l'entretien courants, 760 000 $ par année. Au 31 mars 2002, quelque 50 consultants travaillaient au projet sur une base quotidienne et le montant total dépensé s'élevait à 10,6 millions de dollars, dont 8,5 millions pour le développement. D'après la direction, le projet était terminé dans une mesure d'environ 80 % et il fallait injecter un montant supplémentaire de 3 millions de dollars pour que le système atteigne sa pleine capacité de production.
- Le ministère avait également omis de lancer un appel d'offres ouvert, contrairement à l'exigence du SCG, pour un projet visant à définir et à instaurer des processus d'assurance de la qualité dans le domaine de la technologie de l'information. Le coût d'embauchage estimatif de consultants sur une base quotidienne pour élaborer ce projet était de 5,9 millions de dollars.

Dans ces projets d'importance, le ministère a assumé le risque majeur que les consultants ne terminent pas leur travail à temps et qu'il y ait des dépassements de coût, même quand ces problèmes découlaient du rendement médiocre d'un consultant. Il est donc fort douteux que le ministère ait obtenu le meilleur rapport qualité-prix en omettant de respecter la Directive.

Ministère des Richesses naturelles

En 1998, le ministère a entrepris un projet baptisé MRN en ligne pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour l'accès électronique aux renseignements et services du ministère. Pour effectuer les travaux requis, le ministère a embauché des consultants sur une base quotidienne choisis dans la liste des fournisseurs attitrés du SCG. Le mandat consistait notamment à aider à l'élaboration d'une étude de faisabilité, à définir les exigences du projet et à mettre en œuvre l'infrastructure nécessaire. Au 31 mars 2002, le ministère avait consacré environ 1,9 million de dollars à ce projet. Voici nos préoccupations à l'endroit du processus d'acquisition des services des consultants pour ce projet :

- Nous nous serions attendus à ce que le ministère sache que le projet MRN en ligne coûterait plus de 500 000 $ et lance par conséquent un appel d'offres ouvert. Or, nous avons remarqué que le ministère, exception faite du directeur du projet, avait embauché des consultants sur une base quotidienne choisis dans la liste des fournisseurs attitrés du SCG plutôt que de lancer un appel d'offres ouvert, ce qui allait à l'encontre des exigences de la Directive et du SCG.
- Le ministère avait certes établi un budget annuel pour les services de consultation, mais il n'avait pas estimé le coût total du projet ni le temps requis pour le mener à bien.

En l'absence d'appel d'offres ouvert et d'une estimation pertinente des coûts, il est difficile d'évaluer si le coût final du projet est raisonnable, et l'on peut ainsi douter que le ministère ait obtenu le meilleur rapport qualité-prix.

Ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

Dans le cadre de notre vérification, nous avons relevé un certain nombre de cas où le ministère ne s'était pas conformé à l'exigence de recourir au processus de sélection concurrentiel. Par exemple :

- En août 2000, le ministère a entrepris le projet de gestion des services de technologie de l'information pour créer un portail de services électroniques qui permettrait de gérer les services électroniques du Groupement de la justice. Dans le cadre de ce projet, le ministère a choisi un cabinet de consultants dans la liste de fournisseurs attitrés pour qu'il lui procure des consultants sur une base quotidienne pour définir les exigences du projet et effectuer le travail d'élaboration requis. D'après les renseignements les plus récents dont nous disposions le 31 mars 2002, le montant total consacré au projet s'élevait à 3 millions de dollars. Conformément à ce que nous avons indiqué précédemment, les ministères doivent lancer un appel d'offres ouvert pour tout contrat de TI dont le prix plafond estimatif est supérieur à 500 000 $.

  Nous avons remarqué que le cabinet de consultants retenu par le ministère avait sous-traité une partie des travaux relatifs au projet à un autre cabinet de consultants qui figurait sur la liste des fournisseurs attitrés. Or, si le ministère avait lancé un appel d'offres ouvert, il aurait pu recevoir des soumissions concurrentielles directement de ce sous-traitant et d'autres cabinets de consultants.

- Dans tous les cas où un ministère envisage de choisir un consultant dans la liste des fournisseurs attitrés pour exécuter un contrat de TI dont le coût estimatif se situe entre 100 000 $ et 500 000 $, il est tenu de faire parvenir une demande de propositions à au moins trois fournisseurs inscrits sur la liste. Il doit ensuite évaluer les propositions en fonction des prix soumissionnés et des compétences des fournisseurs. Nous avons toutefois remarqué que le ministère, dans un grand nombre de cas, avait acquis les services de consultants inscrits sur la liste des fournisseurs attitrés sans tenir de concours.

On doute que le ministère ait obtenu le meilleur rapport qualité-prix dans le cadre de ces projets.

Recommandation

Pour s'assurer d'acquérir les services de consultation au meilleur prix possible, les ministères doivent :

- **respecter les exigences de sélection concurrentielle de la Directive du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de consultation et celles du Secrétariat du Conseil de gestion;**

- **choisir le consultant qui obtient la meilleure note d'après leur évaluation de l'expérience, des compétences et des soumissions de tous les consultants en mesure d'exécuter le contrat à leur satisfaction;**
- **décrire par écrit le processus de sélection et conserver cette description à l'appui de leurs décisions.**

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Conformément à ce que nous avons mentionné précédemment, le Secrétariat du Conseil de gestion collaborera avec les ministères pour donner suite aux constatations contenues dans le présent rapport au sujet des ententes relatives aux fournisseurs attitrés et soumettra au Conseil de gestion du gouvernement des recommandations visant à modifier les directives de celui-ci sur les achats pour établir des règles précises concernant les ententes relatives aux fournisseurs attitrés, y compris la fixation de seuils. Le Secrétariat du Conseil de gestion prendra en outre les mesures nécessaires pour remédier à tout autre problème défini dans le rapport.

Dans chacun des cas mentionnés, les fournisseurs ont été choisis dans une liste de fournisseurs attitrés établie à la suite d'un appel d'offres équitable, libre et transparent. Le Secrétariat convient qu'il doit veiller à ce que le processus de sélection utilisé pour l'acquisition des services de consultation soit décrit comme il se doit et que cette description soit conservée dans le dossier des contrats. Le Secrétariat prendra les mesures nécessaires, notamment fournir des lignes directrices et une formation appropriées pour la sélection des fournisseurs inscrits sur les listes de fournisseurs attitrés, pour assurer l'observation des procédures appropriées.

Réponse du ministère de l'Environnement

Le ministère reconnaît qu'il est important de s'assurer que les services des consultants sont acquis au meilleur prix offert.

Au cours de la période couverte par la vérification des services de consultation, le ministère devait faire face à la situation urgente de Walkerton. Cette situation imposait au ministère de fournir des solutions immédiates. Des améliorations majeures sur le plan de la technologie de l'information, telles que le système de surveillance de la qualité de l'eau et de renseignements sur le respect des règlements, étaient développées en même temps que l'on définissait les caractéristiques du système et les besoins en matière de services de consultation.

Le ministère mettra toutefois en œuvre les mesures suivantes pour garantir dorénavant le respect des exigences du processus de sélection concurrentiel :

En l'absence d'appel d'offres ouvert et d'une estimation pertinente des coûts, il est difficile d'évaluer si le coût final du projet est raisonnable, et l'on peut ainsi douter que le ministère ait obtenu le meilleur rapport qualité-prix.

Ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

Dans le cadre de notre vérification, nous avons relevé un certain nombre de cas où le ministère ne s'était pas conformé à l'exigence de recourir au processus de sélection concurrentiel. Par exemple :

- En août 2000, le ministère a entrepris le projet de gestion des services de technologie de l'information pour créer un portail de services électroniques qui permettrait de gérer les services électroniques du Groupement de la justice. Dans le cadre de ce projet, le ministère a choisi un cabinet de consultants dans la liste de fournisseurs attitrés pour qu'il lui procure des consultants sur une base quotidienne pour définir les exigences du projet et effectuer le travail d'élaboration requis. D'après les renseignements les plus récents dont nous disposions le 31 mars 2002, le montant total consacré au projet s'élevait à 3 millions de dollars. Conformément à ce que nous avons indiqué précédemment, les ministères doivent lancer un appel d'offres ouvert pour tout contrat de TI dont le prix plafond estimatif est supérieur à 500 000 $.

  Nous avons remarqué que le cabinet de consultants retenu par le ministère avait sous-traité une partie des travaux relatifs au projet à un autre cabinet de consultants qui figurait sur la liste des fournisseurs attitrés. Or, si le ministère avait lancé un appel d'offres ouvert, il aurait pu recevoir des soumissions concurrentielles directement de ce sous-traitant et d'autres cabinets de consultants.

- Dans tous les cas où un ministère envisage de choisir un consultant dans la liste des fournisseurs attitrés pour exécuter un contrat de TI dont le coût estimatif se situe entre 100 000 $ et 500 000 $, il est tenu de faire parvenir une demande de propositions à au moins trois fournisseurs inscrits sur la liste. Il doit ensuite évaluer les propositions en fonction des prix soumissionnés et des compétences des fournisseurs. Nous avons toutefois remarqué que le ministère, dans un grand nombre de cas, avait acquis les services de consultants inscrits sur la liste des fournisseurs attitrés sans tenir de concours.

On doute que le ministère ait obtenu le meilleur rapport qualité-prix dans le cadre de ces projets.

Recommandation

Pour s'assurer d'acquérir les services de consultation au meilleur prix possible, les ministères doivent :

- **respecter les exigences de sélection concurrentielle de la Directive du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de consultation et celles du Secrétariat du Conseil de gestion;**

- **choisir le consultant qui obtient la meilleure note d'après leur évaluation de l'expérience, des compétences et des soumissions de tous les consultants en mesure d'exécuter le contrat à leur satisfaction;**
- **décrire par écrit le processus de sélection et conserver cette description à l'appui de leurs décisions.**

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Conformément à ce que nous avons mentionné précédemment, le Secrétariat du Conseil de gestion collaborera avec les ministères pour donner suite aux constatations contenues dans le présent rapport au sujet des ententes relatives aux fournisseurs attitrés et soumettra au Conseil de gestion du gouvernement des recommandations visant à modifier les directives de celui-ci sur les achats pour établir des règles précises concernant les ententes relatives aux fournisseurs attitrés, y compris la fixation de seuils. Le Secrétariat du Conseil de gestion prendra en outre les mesures nécessaires pour remédier à tout autre problème défini dans le rapport.

Dans chacun des cas mentionnés, les fournisseurs ont été choisis dans une liste de fournisseurs attitrés établie à la suite d'un appel d'offres équitable, libre et transparent. Le Secrétariat convient qu'il doit veiller à ce que le processus de sélection utilisé pour l'acquisition des services de consultation soit décrit comme il se doit et que cette description soit conservée dans le dossier des contrats. Le Secrétariat prendra les mesures nécessaires, notamment fournir des lignes directrices et une formation appropriées pour la sélection des fournisseurs inscrits sur les listes de fournisseurs attitrés, pour assurer l'observation des procédures appropriées.

Réponse du ministère de l'Environnement

Le ministère reconnaît qu'il est important de s'assurer que les services des consultants sont acquis au meilleur prix offert.

Au cours de la période couverte par la vérification des services de consultation, le ministère devait faire face à la situation urgente de Walkerton. Cette situation imposait au ministère de fournir des solutions immédiates. Des améliorations majeures sur le plan de la technologie de l'information, telles que le système de surveillance de la qualité de l'eau et de renseignements sur le respect des règlements, étaient développées en même temps que l'on définissait les caractéristiques du système et les besoins en matière de services de consultation.

Le ministère mettra toutefois en œuvre les mesures suivantes pour garantir dorénavant le respect des exigences du processus de sélection concurrentiel :

- ***utiliser un formulaire de suivi normalisé des contrats et des listes de contrôle servant à déterminer toutes les étapes obligatoires du processus contractuel, qui seront conservés dans les dossiers de tous les contrats;***
- ***former tout le personnel clé (coordonnateurs techniques) pour sensibiliser davantage les gens au sein du ministère aux étapes nécessaires pour s'assurer que l'on utilise un processus concurrentiel;***
- ***affecter un employé de la Direction de la planification opérationnelle et budgétaire du ministère à la surveillance des achats et des contrats et à l'établissement de liens étroits avec le Bureau des services communs afin d'avoir accès rapidement à des conseils sur les questions d'achat;***
- ***créer un poste réservé de contrôleur à temps plein pour renforcer l'ensemble des processus administratifs pour la gestion des achats et des contrats au sein de la Direction de la technologie et de la gestion de l'information pour aider le personnel de la technologie de l'information à respecter les lignes directrices et à fournir des conseils opérationnels stratégiques;***
- ***fournir des rapports trimestriels à la haute direction sur l'attribution concurrentielle des contrats pour améliorer la surveillance globale du recours aux processus d'appel d'offres pour les services de consultation.***

Réponse du ministère des Finances

SuperCroissance procède maintenant à un examen de second niveau des résultats des mises en concurrence en faisant appel au Bureau des services communs. SuperCroissance accepte également la recommandation et l'adoptera pour s'assurer de définir clairement les critères d'évaluation avant la clôture des appels d'offres et de conclure des ententes par écrit avant le début des travaux. Nous soulignons toutefois que les directives du Conseil de gestion du gouvernement permettent, dans les cas urgents, d'entreprendre les travaux sur la base d'une simple entente verbale et de les poursuivre en attendant de pouvoir établir une entente par écrit.

Le personnel concerné par la gestion de projets sera avisé de la recommandation d'ici septembre 2002, au moyen de notes de service et de la tenue de réunions du personnel.

Réponse du ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Nous convenons que l'embauchage de consultants sur une base quotidienne pour travailler à des projets de grande envergure n'est pas nécessairement la meilleure façon de procéder. Toutefois, l'objet des ententes visant les fournisseurs attitrés semble sujet à interprétation et devra être précisé de concert avec le Secrétariat du Conseil de gestion pour faire en sorte que les ministères utilisent les listes de fournisseurs attitrés de façon plus cohérente.

Réponse du ministère des Richesses naturelles

Nous mettrons en œuvre la recommandation. Nous apprécions votre conclusion suivant laquelle le ministère utilise un processus de sélection concurrentiel et obtient les approbations nécessaires avant d'embaucher des consultants.

Le projet MRN en ligne est une initiative qui s'étend sur plusieurs années et qui vise à élaborer et à établir un accès électronique à une quantité importante de renseignements et services divers du ministère. Le ministère a établi une liste de projets par ordre de priorité pour atteindre son objectif à long terme. Nous croyons qu'une harmonisation de la politique en matière de fournisseurs attitrés et de la politique relative aux services de consultation s'impose, mais nous améliorerons notre définition des projets, surtout si nous embauchons des consultants sur une base quotidienne, afin d'éviter les dépassements possibles de coût et de portée.

Réponse du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

Le ministère reconnaît qu'il ne s'est pas entièrement conformé aux exigences de la Directive sur les services de consultation dans certains cas. Le ministère a élaboré des processus, des outils et d'autres contrôles pour sensibiliser davantage ses employés aux exigences de la Directive, renforcer leur compréhension de ces exigences et assurer le respect constant de celles-ci. Ces mesures comprennent le renforcement de la capacité de la fonction de contrôleur au sein du ministère et des divisions, notamment l'amélioration de la capacité de prestation de services consultatifs sur les politiques et les pratiques financières.

Contrat conclu par le SCG avec un consultant

Le 3 mars 2000, le SCG a retenu les services d'un cabinet de juricomptabilité pour examiner certaines transactions immobilières conclues par la Société immobilière de l'Ontario (SIO), organisme qui relève du SCG. Selon certaines allégations, la SIO avait vendu des terrains à un prix inférieur à leur valeur marchande. Le cabinet a été choisi dans la liste des fournisseurs attitrés sur la base d'honoraires estimatifs se situant entre 150 000 $ et 500 000 $. Le SCG n'a pas utilisé de processus d'acquisition concurrentiel formel à cause du caractère urgent du mandat. Le contrat conclu entre le cabinet et le SCG a été signé le 23 mars 2000.

Le contrat initial précisait que le cabinet devait effectuer un examen détaillé de huit ventes conclues et un examen limité du reste des biens vendus entre le 1er janvier 1998 et le 31 mars 2000. Toutefois, l'étendue des transactions à examiner a augmenté de façon importante, tout comme celle des services du consultant, qui comprenait maintenant le contentieux des affaires civiles, une enquête sur les biens et du travail lié à l'environnement.

- ***utiliser un formulaire de suivi normalisé des contrats et des listes de contrôle servant à déterminer toutes les étapes obligatoires du processus contractuel, qui seront conservés dans les dossiers de tous les contrats;***
- ***former tout le personnel clé (coordonnateurs techniques) pour sensibiliser davantage les gens au sein du ministère aux étapes nécessaires pour s'assurer que l'on utilise un processus concurrentiel;***
- ***affecter un employé de la Direction de la planification opérationnelle et budgétaire du ministère à la surveillance des achats et des contrats et à l'établissement de liens étroits avec le Bureau des services communs afin d'avoir accès rapidement à des conseils sur les questions d'achat;***
- ***créer un poste réservé de contrôleur à temps plein pour renforcer l'ensemble des processus administratifs pour la gestion des achats et des contrats au sein de la Direction de la technologie et de la gestion de l'information pour aider le personnel de la technologie de l'information à respecter les lignes directrices et à fournir des conseils opérationnels stratégiques;***
- ***fournir des rapports trimestriels à la haute direction sur l'attribution concurrentielle des contrats pour améliorer la surveillance globale du recours aux processus d'appel d'offres pour les services de consultation.***

Réponse du ministère des Finances

SuperCroissance procède maintenant à un examen de second niveau des résultats des mises en concurrence en faisant appel au Bureau des services communs. SuperCroissance accepte également la recommandation et l'adoptera pour s'assurer de définir clairement les critères d'évaluation avant la clôture des appels d'offres et de conclure des ententes par écrit avant le début des travaux. Nous soulignons toutefois que les directives du Conseil de gestion du gouvernement permettent, dans les cas urgents, d'entreprendre les travaux sur la base d'une simple entente verbale et de les poursuivre en attendant de pouvoir établir une entente par écrit.

Le personnel concerné par la gestion de projets sera avisé de la recommandation d'ici septembre 2002, au moyen de notes de service et de la tenue de réunions du personnel.

Réponse du ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Nous convenons que l'embauchage de consultants sur une base quotidienne pour travailler à des projets de grande envergure n'est pas nécessairement la meilleure façon de procéder. Toutefois, l'objet des ententes visant les fournisseurs attitrés semble sujet à interprétation et devra être précisé de concert avec le Secrétariat du Conseil de gestion pour faire en sorte que les ministères utilisent les listes de fournisseurs attitrés de façon plus cohérente.

Réponse du ministère des Richesses naturelles

Nous mettrons en œuvre la recommandation. Nous apprécions votre conclusion suivant laquelle le ministère utilise un processus de sélection concurrentiel et obtient les approbations nécessaires avant d'embaucher des consultants.

Le projet MRN en ligne est une initiative qui s'étend sur plusieurs années et qui vise à élaborer et à établir un accès électronique à une quantité importante de renseignements et services divers du ministère. Le ministère a établi une liste de projets par ordre de priorité pour atteindre son objectif à long terme. Nous croyons qu'une harmonisation de la politique en matière de fournisseurs attitrés et de la politique relative aux services de consultation s'impose, mais nous améliorerons notre définition des projets, surtout si nous embauchons des consultants sur une base quotidienne, afin d'éviter les dépassements possibles de coût et de portée.

Réponse du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

Le ministère reconnaît qu'il ne s'est pas entièrement conformé aux exigences de la Directive sur les services de consultation dans certains cas. Le ministère a élaboré des processus, des outils et d'autres contrôles pour sensibiliser davantage ses employés aux exigences de la Directive, renforcer leur compréhension de ces exigences et assurer le respect constant de celles-ci. Ces mesures comprennent le renforcement de la capacité de la fonction de contrôleur au sein du ministère et des divisions, notamment l'amélioration de la capacité de prestation de services consultatifs sur les politiques et les pratiques financières.

Contrat conclu par le SCG avec un consultant

Le 3 mars 2000, le SCG a retenu les services d'un cabinet de juricomptabilité pour examiner certaines transactions immobilières conclues par la Société immobilière de l'Ontario (SIO), organisme qui relève du SCG. Selon certaines allégations, la SIO avait vendu des terrains à un prix inférieur à leur valeur marchande. Le cabinet a été choisi dans la liste des fournisseurs attitrés sur la base d'honoraires estimatifs se situant entre 150 000 $ et 500 000 $. Le SCG n'a pas utilisé de processus d'acquisition concurrentiel formel à cause du caractère urgent du mandat. Le contrat conclu entre le cabinet et le SCG a été signé le 23 mars 2000.

Le contrat initial précisait que le cabinet devait effectuer un examen détaillé de huit ventes conclues et un examen limité du reste des biens vendus entre le 1er janvier 1998 et le 31 mars 2000. Toutefois, l'étendue des transactions à examiner a augmenté de façon importante, tout comme celle des services du consultant, qui comprenait maintenant le contentieux des affaires civiles, une enquête sur les biens et du travail lié à l'environnement.

Une note de service rédigée en août 2000 par le Directeur général de la vérification interne à l'intention du Secrétaire du SCG portait sur l'élargissement de l'enquête. La note indiquait que l'enquête actuelle avait atteint la limite du mandat initial et que le contrat initial avait été conclu pour faire face à un besoin urgent de mesures immédiates. Si le travail devait se poursuivre, le Directeur général de la vérification interne recommandait dans sa note que le SCG mette fin au contrat du 23 mars 2000 et conclue de nouveaux contrats pour tenir compte de la modification de l'étendue et des objectifs du travail d'enquête en cours. Il a en outre recommandé d'éviter toute équivoque sur le plan des approbations et de l'autorisation des nouveaux contrats et de préciser à qui incombe la responsabilité de la gestion et du paiement des contrats.

Nous avons été informés que des modifications avaient été apportées au contrat initial, telles que des renseignements plus complets et plus précis sur les travaux à effectuer, l'établissement d'un prix plafond et d'une date limite, l'établissement d'une structure de gestion conjointe avec la SIO ainsi que l'établissement d'un processus d'approbation et d'autorisation avec la SIO pour l'approbation et le paiement des factures. Or, les modifications susmentionnées ont été respectées, nous a-t-on dit, mais le contrat modifié n'a jamais été signé par toutes les parties et le cabinet a ainsi été payé pour le travail accompli sans que le contrat fasse état de l'élargissement de l'étendue des travaux.

Au cours de l'exercice 2000-2001, les montants facturés par le cabinet de juricomptabilité, qui ont été payés à même le budget de la SIO, s'élevaient à près de 6 millions de dollars. Le conseil d'administration de la SIO s'est dit préoccupé également par l'élargissement de la vérification et la gestion du contrat. Nous avons été informés qu'à la suite de la réunion du conseil au cours de laquelle ces points ont été soulevés, une structure de gestion conjointe a été établie pour veiller entre autres à ce que les fonds soient dépensés de façon appropriée.

Recommandation

Afin d'assurer une surveillance adéquate de l'avancement des projets, de bien contrôler les coûts et de déterminer correctement le degré de réalisation des produits livrables, le Secrétariat du Conseil de gestion doit établir un contrat nouveau ou modifié avec les consultants dans tous les cas où l'étendue et les objectifs du contrat initial sont modifiés, et le contrat nouveau ou modifié doit faire état des modifications de l'étendue et/ou des objectifs.

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Nous sommes d'accord avec la recommandation du vérificateur provincial. Nous reconnaissons qu'il est important de respecter de bonnes pratiques en matière d'approvisionnement et de gestion de contrats. Lorsque l'étendue des travaux a été mieux précisée, nous nous sommes assurés que le cabinet avait fourni les produits livrables établis, conformément aux modifications convenues de façon informelle.

Déclarations d'observation fiscale

Conformément à la politique interne des ministères et aux déclarations faites dans l'*Exposé budgétaire de l'Ontario 1996*, toutes les offres que les fournisseurs soumettent au gouvernement doivent comprendre une déclaration précisant que le fournisseur n'a pas d'arriérés d'impôts provinciaux.

Or, la majorité des ministères ne vérifiaient pas si les consultants potentiels soumettaient la déclaration d'observation fiscale exigée. Par ailleurs, lorsque ces déclarations étaient soumises, nous avons constaté que les ministères ne communiquaient pas ce renseignement au ministère des Finances pour qu'il vérifie si les consultants avaient bel et bien payé leurs impôts provinciaux. La vérification par le ministère des Finances de l'observation fiscale des consultants faisant partie de notre échantillon a révélé ce qui suit :

- Au SCG, deux fournisseurs ayant obtenu des contrats avaient des adresses en Ontario qui n'étaient pas enregistrées auprès du ministère des Finances, ce qui rendait impossible la vérification de leur observation fiscale. Deux autres fournisseurs avaient des arriérés d'impôts d'environ 110 000 $ et 35 000 $ respectivement. L'un d'entre eux avait également omis de produire les déclarations de l'impôt-santé des employeurs.
- Au ministère des Richesses naturelles, deux sociétés ayant des adresses en Ontario, qui avaient obtenu des contrats d'une valeur de 24 999 $ et de 92 400 $ respectivement, n'étaient pas inscrites sur le rôle d'imposition du ministère des Finances.
- Au ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique, deux fournisseurs qui avaient obtenu des contrats avaient omis de produire leurs déclarations d'impôt des compagnies.

Recommandation

Avant de retenir les services d'un consultant, les ministères doivent :

- **s'assurer que le consultant a soumis la déclaration d'observation fiscale exigée pour confirmer qu'il n'a pas d'arriérés d'impôts provinciaux;**
- **faire parvenir les déclarations d'observation fiscale au ministère des Finances pour qu'il puisse vérifier si les consultants qui soumettent cette déclaration sont réellement en règle.**

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Le Secrétariat veillera à ce que les gestionnaires reçoivent de la formation sur la nécessité d'obtenir les déclarations d'observation fiscale des entreprises avant de leur attribuer un contrat. Dans le cadre de cette formation, les gestionnaires seront sensibilisés au fait qu'ils doivent acheminer ces déclarations au ministère des Finances et en conserver un exemplaire dans le dossier du contrat aux fins de référence, comme l'exige la Directive sur les services de consultation.

Une note de service rédigée en août 2000 par le Directeur général de la vérification interne à l'intention du Secrétaire du SCG portait sur l'élargissement de l'enquête. La note indiquait que l'enquête actuelle avait atteint la limite du mandat initial et que le contrat initial avait été conclu pour faire face à un besoin urgent de mesures immédiates. Si le travail devait se poursuivre, le Directeur général de la vérification interne recommandait dans sa note que le SCG mette fin au contrat du 23 mars 2000 et conclue de nouveaux contrats pour tenir compte de la modification de l'étendue et des objectifs du travail d'enquête en cours. Il a en outre recommandé d'éviter toute équivoque sur le plan des approbations et de l'autorisation des nouveaux contrats et de préciser à qui incombe la responsabilité de la gestion et du paiement des contrats.

Nous avons été informés que des modifications avaient été apportées au contrat initial, telles que des renseignements plus complets et plus précis sur les travaux à effectuer, l'établissement d'un prix plafond et d'une date limite, l'établissement d'une structure de gestion conjointe avec la SIO ainsi que l'établissement d'un processus d'approbation et d'autorisation avec la SIO pour l'approbation et le paiement des factures. Or, les modifications susmentionnées ont été respectées, nous a-t-on dit, mais le contrat modifié n'a jamais été signé par toutes les parties et le cabinet a ainsi été payé pour le travail accompli sans que le contrat fasse état de l'élargissement de l'étendue des travaux.

Au cours de l'exercice 2000-2001, les montants facturés par le cabinet de juricomptabilité, qui ont été payés à même le budget de la SIO, s'élevaient à près de 6 millions de dollars. Le conseil d'administration de la SIO s'est dit préoccupé également par l'élargissement de la vérification et la gestion du contrat. Nous avons été informés qu'à la suite de la réunion du conseil au cours de laquelle ces points ont été soulevés, une structure de gestion conjointe a été établie pour veiller entre autres à ce que les fonds soient dépensés de façon appropriée.

Recommandation

Afin d'assurer une surveillance adéquate de l'avancement des projets, de bien contrôler les coûts et de déterminer correctement le degré de réalisation des produits livrables, le Secrétariat du Conseil de gestion doit établir un contrat nouveau ou modifié avec les consultants dans tous les cas où l'étendue et les objectifs du contrat initial sont modifiés, et le contrat nouveau ou modifié doit faire état des modifications de l'étendue et/ou des objectifs.

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Nous sommes d'accord avec la recommandation du vérificateur provincial. Nous reconnaissons qu'il est important de respecter de bonnes pratiques en matière d'approvisionnement et de gestion de contrats. Lorsque l'étendue des travaux a été mieux précisée, nous nous sommes assurés que le cabinet avait fourni les produits livrables établis, conformément aux modifications convenues de façon informelle.

Déclarations d'observation fiscale

Conformément à la politique interne des ministères et aux déclarations faites dans l'*Exposé budgétaire de l'Ontario 1996*, toutes les offres que les fournisseurs soumettent au gouvernement doivent comprendre une déclaration précisant que le fournisseur n'a pas d'arriérés d'impôts provinciaux.

Or, la majorité des ministères ne vérifiaient pas si les consultants potentiels soumettaient la déclaration d'observation fiscale exigée. Par ailleurs, lorsque ces déclarations étaient soumises, nous avons constaté que les ministères ne communiquaient pas ce renseignement au ministère des Finances pour qu'il vérifie si les consultants avaient bel et bien payé leurs impôts provinciaux. La vérification par le ministère des Finances de l'observation fiscale des consultants faisant partie de notre échantillon a révélé ce qui suit :

- Au SCG, deux fournisseurs ayant obtenu des contrats avaient des adresses en Ontario qui n'étaient pas enregistrées auprès du ministère des Finances, ce qui rendait impossible la vérification de leur observation fiscale. Deux autres fournisseurs avaient des arriérés d'impôts d'environ 110 000 $ et 35 000 $ respectivement. L'un d'entre eux avait également omis de produire les déclarations de l'impôt-santé des employeurs.
- Au ministère des Richesses naturelles, deux sociétés ayant des adresses en Ontario, qui avaient obtenu des contrats d'une valeur de 24 999 $ et de 92 400 $ respectivement, n'étaient pas inscrites sur le rôle d'imposition du ministère des Finances.
- Au ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique, deux fournisseurs qui avaient obtenu des contrats avaient omis de produire leurs déclarations d'impôt des compagnies.

Recommandation

Avant de retenir les services d'un consultant, les ministères doivent :

- **s'assurer que le consultant a soumis la déclaration d'observation fiscale exigée pour confirmer qu'il n'a pas d'arriérés d'impôts provinciaux;**
- **faire parvenir les déclarations d'observation fiscale au ministère des Finances pour qu'il puisse vérifier si les consultants qui soumettent cette déclaration sont réellement en règle.**

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Le Secrétariat veillera à ce que les gestionnaires reçoivent de la formation sur la nécessité d'obtenir les déclarations d'observation fiscale des entreprises avant de leur attribuer un contrat. Dans le cadre de cette formation, les gestionnaires seront sensibilisés au fait qu'ils doivent acheminer ces déclarations au ministère des Finances et en conserver un exemplaire dans le dossier du contrat aux fins de référence, comme l'exige la Directive sur les services de consultation.

Le Secrétariat demandera au ministère des Finances d'évaluer les besoins administratifs connexes et d'élaborer des lignes directrices, au besoin, sur la vérification de l'observation fiscale des cabinets de consultants avant l'achèvement d'un contrat.

Réponse du ministère de l'Environnement

Le ministère reconnaît qu'il est important de s'assurer que les consultants n'ont pas d'arriérés d'impôts provinciaux. Le ministère exigera l'utilisation de listes de contrôle qui énumèrent toutes les exigences d'un contrat, y compris la production d'une déclaration d'observation fiscale. Le programme de formation que le ministère est en train d'élaborer pour l'automne garantira que le personnel est au courant de ces exigences.

Réponse du ministère des Finances

Nous sommes d'accord avec la recommandation concernant l'observation fiscale et demanderons au Secrétariat du Conseil de gestion d'inclure la production de la déclaration d'observation fiscale comme exigence dans la Directive du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de consultation.

Pour renforcer la conformité aux directives du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de consultation et accroître la sensibilisation à l'endroit des pratiques et des exigences en matière d'acquisition pour les services de consultation, nous avons demandé au directeur de la formation sur la fonction de contrôleur moderne de notre Bureau de se pencher avec le Bureau des services communs sur l'élaboration d'un cours de formation à l'intention des gestionnaires et des autres intervenants.

Réponse du ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Nous sommes d'accord avec la recommandation et renforcerons auprès du personnel des programmes les exigences concernant la déclaration d'observation fiscale.

Réponse du ministère des Richesses naturelles

Nous mettrons en œuvre la recommandation. De concert avec le Bureau des services communs, nous confirmerons la situation fiscale de tous les consultants.

Réponse du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

Le ministère s'adressera au ministère des Finances pour déterminer quels processus peuvent être instaurés pour s'assurer de pouvoir vérifier l'exactitude des déclarations d'observation fiscale et pour définir tous problèmes et incidences connexes, le cas échéant.

Le Secrétariat demandera au ministère des Finances d'évaluer les besoins administratifs connexes et d'élaborer des lignes directrices, au besoin, sur la vérification de l'observation fiscale des cabinets de consultants avant l'achèvement d'un contrat.

Réponse du ministère de l'Environnement

Le ministère reconnaît qu'il est important de s'assurer que les consultants n'ont pas d'arriérés d'impôts provinciaux. Le ministère exigera l'utilisation de listes de contrôle qui énumèrent toutes les exigences d'un contrat, y compris la production d'une déclaration d'observation fiscale. Le programme de formation que le ministère est en train d'élaborer pour l'automne garantira que le personnel est au courant de ces exigences.

Réponse du ministère des Finances

Nous sommes d'accord avec la recommandation concernant l'observation fiscale et demanderons au Secrétariat du Conseil de gestion d'inclure la production de la déclaration d'observation fiscale comme exigence dans la Directive du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de consultation.

Pour renforcer la conformité aux directives du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de consultation et accroître la sensibilisation à l'endroit des pratiques et des exigences en matière d'acquisition pour les services de consultation, nous avons demandé au directeur de la formation sur la fonction de contrôleur moderne de notre Bureau de se pencher avec le Bureau des services communs sur l'élaboration d'un cours de formation à l'intention des gestionnaires et des autres intervenants.

Réponse du ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Nous sommes d'accord avec la recommandation et renforcerons auprès du personnel des programmes les exigences concernant la déclaration d'observation fiscale.

Réponse du ministère des Richesses naturelles

Nous mettrons en œuvre la recommandation. De concert avec le Bureau des services communs, nous confirmerons la situation fiscale de tous les consultants.

Réponse du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

Le ministère s'adressera au ministère des Finances pour déterminer quels processus peuvent être instaurés pour s'assurer de pouvoir vérifier l'exactitude des déclarations d'observation fiscale et pour définir tous problèmes et incidences connexes, le cas échéant.

Contrôle des paiements faits aux consultants

Notre vérification nous a permis de relever des lacunes importantes sur le plan des contrôles financiers des paiements faits aux consultants dans quatre des ministères que nous avons vérifiés. Voici nos observations les plus importantes :

- Au SCG, nous avons relevé plusieurs cas d'erreurs de facturation et de frais discutables pour lesquels nous n'avons pu obtenir aucun justificatif, comme suit :
  - En août 2001, un consultant a reçu à deux reprises un montant de 14 518 $ pour la même facture. Le SCG a pris des arrangements avec le consultant pour recouvrer le trop-payé lorsque nous lui avons fait part de la situation.
  - Le SCG n'a pu nous fournir de justificatif pour des frais de plus de 36 000 $ payés à un consultant en décembre 2000.
  - Le SCG a autorisé un cabinet de consultants à augmenter considérablement ses taux, en peu de temps, pour deux de ses consultants, comme suit :
    - Les taux du premier consultant sont passés de 725 $ par jour en avril 2000 à 1 800 $ par jour en mai 2000 et à 2 600 $ par jour en septembre 2000.
    - Les taux du second consultant sont passés de 906 $ par jour en avril 2000 à 1 450 $ par jour en mai 2000.

    Le SCG nous a informés qu'il avait remis ces taux en question à l'automne 2000, mais qu'il les avait acceptés en janvier 2001 après examen. Toutefois, le SCG ne nous a fourni aucune documentation à l'appui de son examen ou des raisons pour lesquelles il avait autorisé des augmentations importantes des taux des consultants.
  - Sur un montant total de 90 000 $ versé à un cabinet de consultants au titre de frais de déplacement entre décembre 2000 et mai 2001, plus de 40 000 $ ont été versés sans justificatif ou sur la base de demandes de remboursement discutables (par exemple, certaines demandes de remboursement de frais de repas équivalaient à dix fois les taux que les employés du gouvernement étaient autorisés à réclamer). En août 2001, le problème a été relevé au cours d'une vérification interne et un montant de 7 500 $ a alors été remboursé par le cabinet de consultants.
- Tant au ministère de l'Environnement qu'au ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique, nous avons relevé de nombreux exemples de paiements qui avaient été faits à des consultants alors qu'il n'existait aucun contrat valide indiquant les modalités de l'entente prise avec les consultants ou qui dépassaient le prix plafond des contrats. Dans l'un des cas, nous avons constaté que des paiements d'un montant total de 760 000 $ faits par le ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique à un cabinet de consultants ne reposaient sur aucune entente officielle. Nous avons été informés que ces paiements se rapportaient à des tâches quotidiennes exécutées par les consultants pour le ministère. Dans un autre cas, le ministère avait retenu les services d'un cabinet de consultants pour surveiller et exploiter des systèmes informatiques sur place et dans

d'autres endroits de la province. L'entente s'est poursuivie pendant sept mois après l'expiration du contrat et le cabinet a reçu en tout 200 000 $ de plus que le montant prévu au contrat.

Dans le cas du dépassements des prix plafonds, nous n'avons trouvé aucune indication dans les dossiers que les dépassements avaient été approuvés au préalable par le sous-ministre ou son représentant, contrairement à ce qu'exigeait la Directive. De même, rien n'indiquait dans les dossiers que des modifications qui auraient justifié les montants réclamés avaient été apportées aux modalités des contrats.

- Le ministère des Richesses naturelles n'exigeait pas que les factures soient approuvées par le directeur de projet avant de les payer. Par conséquent, on ne savait trop à qui incombait la responsabilité de s'assurer que les factures étaient exactes, qu'elles correspondaient aux modalités du contrat et qu'elles étaient imputées au bon compte. Par exemple, nous avons relevé un cas où les taux quotidiens réclamés par un cabinet de consultants étaient plus élevés que les taux soumissionnés. Le cabinet, qui avait reçu près de 450 000 $ pour le projet, avait réclamé des taux horaires de 393 $ et 218 $, alors que les taux soumissionnés étaient de 300 $ et 200 $ l'heure respectivement. Le ministère a indiqué qu'il récupérerait le trop-payé lorsque nous avons porté ce fait à son attention.

Recommandation

Pour s'assurer que tous les paiements faits aux consultants sont versés dans le cadre de contrats valides et uniquement pour le travail effectué, les ministères doivent :

- **veiller à ce que les approbations pertinentes soient obtenues pour les factures de services de consultation soumises aux fins de paiement;**
- **exiger que les paiements soient effectués uniquement dans le cadre d'un contrat valide;**
- **surveiller la concordance des paiements avec les prix convenus dans les contrats et autoriser les dépassements uniquement s'ils sont justifiés, acceptés de façon formelle et accompagnés des approbations pertinentes.**

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Le Secrétariat resserre les contrôles des processus de paiement au moyen de la mise en œuvre de son cadre de délégation de pouvoirs remanié et en offrant de la formation sur les contrôles de vérification connexes des processus de paiement (de concert avec le Bureau des services communs). Dans le cadre de son programme de formation sur les achats, le SCG rappellera aux gestionnaires la nécessité de s'assurer que les paiements sont effectués uniquement d'après les modalités établies dans les contrats et conformément aux directives applicables. Par ailleurs, le

programme de formation sur les achats traitera de la nécessité pour les gestionnaires de s'assurer que les modalités contractuelles des consultants concordent avec les limites de remboursement de frais prévues dans la directive de la fonction publique de l'Ontario et du besoin que les gestionnaires informent les consultants de ces limites et prennent les mesures pour qu'ils les respectent.

Réponse du ministère de l'Environnement

Le ministère reconnaît qu'il faut apporter des améliorations pour garantir que tous les paiements faits aux consultants sont fondés et versés uniquement pour le travail effectué.

Le ministère révise et rationalise sa délégation des pouvoirs financiers et ses politiques financières pour améliorer l'efficacité et le contrôle des pratiques d'achat et organisera des séances de formation à l'intention de tout le personnel qui s'occupe d'approvisionnement.

Le ministère a rencontré le personnel des finances du Bureau des services communs pour s'assurer que les paiements sont faits uniquement dans le cadre d'un contrat valide et qu'ils ne dépassent pas le prix plafond.

Le nouveau système de suivi et de compte rendu internes du ministère pour les contrats de services de consultation garantira également que les paiements sont gérés correctement et comparés aux prix plafonds.

Réponse du ministère des Richesses naturelles

Nous mettrons en œuvre la recommandation.

Nous avons l'habitude d'exiger que les directeurs de projet examinent et approuvent les factures. Nous rappellerons cette exigence à notre personnel.

Dans le cas de l'écart entre les taux quotidiens, ce contrat a été exécuté à notre entière satisfaction, en respectant le prix total soumissionné. Nous récupérerons toutefois le trop-payé quotidien.

Réponse du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

Conformément à ce que nous avons mentionné précédemment, le ministère a mis en œuvre en décembre 2001 un certain nombre de processus et d'outils pour améliorer le contrôle et la gestion des contrats. Les mesures qu'il a adoptées comprennent le renforcement des capacités de la fonction de contrôleur des divisions ainsi que la constitution d'une base de données sur le suivi des contrats pour faciliter le contrôle des dépenses associées aux contrats en les comparant aux prix plafonds établis.

d'autres endroits de la province. L'entente s'est poursuivie pendant sept mois après l'expiration du contrat et le cabinet a reçu en tout 200 000 $ de plus que le montant prévu au contrat.

Dans le cas du dépassements des prix plafonds, nous n'avons trouvé aucune indication dans les dossiers que les dépassements avaient été approuvés au préalable par le sous-ministre ou son représentant, contrairement à ce qu'exigeait la Directive. De même, rien n'indiquait dans les dossiers que des modifications qui auraient justifié les montants réclamés avaient été apportées aux modalités des contrats.

- Le ministère des Richesses naturelles n'exigeait pas que les factures soient approuvées par le directeur de projet avant de les payer. Par conséquent, on ne savait trop à qui incombait la responsabilité de s'assurer que les factures étaient exactes, qu'elles correspondaient aux modalités du contrat et qu'elles étaient imputées au bon compte. Par exemple, nous avons relevé un cas où les taux quotidiens réclamés par un cabinet de consultants étaient plus élevés que les taux soumissionnés. Le cabinet, qui avait reçu près de 450 000 $ pour le projet, avait réclamé des taux horaires de 393 $ et 218 $, alors que les taux soumissionnés étaient de 300 $ et 200 $ l'heure respectivement. Le ministère a indiqué qu'il récupérerait le trop-payé lorsque nous avons porté ce fait à son attention.

Recommandation

Pour s'assurer que tous les paiements faits aux consultants sont versés dans le cadre de contrats valides et uniquement pour le travail effectué, les ministères doivent :

- **veiller à ce que les approbations pertinentes soient obtenues pour les factures de services de consultation soumises aux fins de paiement;**
- **exiger que les paiements soient effectués uniquement dans le cadre d'un contrat valide;**
- **surveiller la concordance des paiements avec les prix convenus dans les contrats et autoriser les dépassements uniquement s'ils sont justifiés, acceptés de façon formelle et accompagnés des approbations pertinentes.**

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Le Secrétariat resserre les contrôles des processus de paiement au moyen de la mise en œuvre de son cadre de délégation de pouvoirs remanié et en offrant de la formation sur les contrôles de vérification connexes des processus de paiement (de concert avec le Bureau des services communs). Dans le cadre de son programme de formation sur les achats, le SCG rappellera aux gestionnaires la nécessité de s'assurer que les paiements sont effectués uniquement d'après les modalités établies dans les contrats et conformément aux directives applicables. Par ailleurs, le

programme de formation sur les achats traitera de la nécessité pour les gestionnaires de s'assurer que les modalités contractuelles des consultants concordent avec les limites de remboursement de frais prévues dans la directive de la fonction publique de l'Ontario et du besoin que les gestionnaires informent les consultants de ces limites et prennent les mesures pour qu'ils les respectent.

Réponse du ministère de l'Environnement

Le ministère reconnaît qu'il faut apporter des améliorations pour garantir que tous les paiements faits aux consultants sont fondés et versés uniquement pour le travail effectué.

Le ministère révise et rationalise sa délégation des pouvoirs financiers et ses politiques financières pour améliorer l'efficacité et le contrôle des pratiques d'achat et organisera des séances de formation à l'intention de tout le personnel qui s'occupe d'approvisionnement.

Le ministère a rencontré le personnel des finances du Bureau des services communs pour s'assurer que les paiements sont faits uniquement dans le cadre d'un contrat valide et qu'ils ne dépassent pas le prix plafond.

Le nouveau système de suivi et de compte rendu internes du ministère pour les contrats de services de consultation garantira également que les paiements sont gérés correctement et comparés aux prix plafonds.

Réponse du ministère des Richesses naturelles

Nous mettrons en œuvre la recommandation.

Nous avons l'habitude d'exiger que les directeurs de projet examinent et approuvent les factures. Nous rappellerons cette exigence à notre personnel.

Dans le cas de l'écart entre les taux quotidiens, ce contrat a été exécuté à notre entière satisfaction, en respectant le prix total soumissionné. Nous récupérerons toutefois le trop-payé quotidien.

Réponse du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

Conformément à ce que nous avons mentionné précédemment, le ministère a mis en œuvre en décembre 2001 un certain nombre de processus et d'outils pour améliorer le contrôle et la gestion des contrats. Les mesures qu'il a adoptées comprennent le renforcement des capacités de la fonction de contrôleur des divisions ainsi que la constitution d'une base de données sur le suivi des contrats pour faciliter le contrôle des dépenses associées aux contrats en les comparant aux prix plafonds établis.

Gestion et contrôle du recours aux consultants

La Directive précise que les ministères doivent être prêts à fournir un rapport sur leur capacité d'assurer une gestion efficace du processus de planification, d'acquisition et de gestion des services de consultation. Plus précisément, le rapport doit comprendre :

- un résumé détaillé du recours aux consultants pendant la période visée par le rapport et un examen des pratiques du ministère à la lumière de chaque principe et exigence de la Directive;
- des renseignements sur tous les contrats pour lesquels le ministère n'a pas établi de prix plafond ferme;
- des renseignements sur tous les contrats dans le cadre desquels il y a eu augmentation du prix plafond;
- des renseignements sur tous les contrats subséquents qui ont été attribués sans appel d'offres;
- des informations sur tous les contrats dont le prix plafond se situe entre 25 000 $ et 99 999 $ et pour lesquels le ministère a eu recours à un processus d'acquisition non concurrentiel.

Dans la majorité des ministères, il n'y avait ni systèmes ni procédures permettant de surveiller le recours aux consultants par secteur de programme pour veiller à ce que les services de consultation soient acquis de façon économique et pour repérer les secteurs où il fallait améliorer les pratiques et les contrôles de gestion.

L'accès rapide à ce genre de renseignements permettrait aux ministères d'entreprendre des activités de surveillance globale telles que comparer les coûts estimatifs et réels des contrats pour déterminer s'il est nécessaire d'améliorer leurs méthodes de calcul, évaluer si les explications fournies pour l'attribution non concurrentielle des contrats sont suffisantes et établir s'il existe de la documentation à l'appui du dépassement des prix plafonds des contrats.

Compte tenu des centaines de millions de dollars consacrés aux services de consultation, les ministères auraient intérêt à obtenir des renseignements à intervalles réguliers sur ces dépenses importantes et sur leur conformité aux exigences de la Directive, car ces renseignements leur permettraient d'apporter des mesures correctives en temps voulu.

Recommandation

Pour s'assurer que les services de consultation sont acquis, gérés et contrôlés de façon économique et adéquate, les ministères doivent instaurer un système pour obtenir des renseignements de gestion à jour sur le recours aux consultants par les divers secteurs de programme et sur les paiements faits par ceux-ci aux consultants. Ces renseignements serviraient à surveiller l'efficacité du recours aux consultants par les ministères et à repérer les secteurs où il faut améliorer les pratiques de gestion.

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Le Secrétariat définira les améliorations à apporter au système d'information de gestion actuel et les mettra en œuvre pour s'assurer de disposer de renseignements pertinents sur le recours aux consultants et de pouvoir déterminer dans quels domaines il faut améliorer les pratiques de gestion.

Réponse du ministère de l'Environnement

Le ministère reconnaît la nécessité de gérer et de contrôler de manière adéquate le recours aux consultants. Un élément clé du plan d'action du ministère pour améliorer la gestion des c ntrats de services de consultation est l'implantation d'un nouveau système de suivi et de compte rendu de tous les contrats de services de consultation.

Des rapports trimestriels, contenant de l'information sur les contrats par division et par secteur de programme, seront préparés à l'intention de la haute direction à des fins de contrôle et de surveillance. Les rapports permettront de détecter rapidement les problèmes de façon à assurer un suivi et un règlement immédiats.

Réponse du ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Nous sommes d'accord.

Le processus actuel d'acquisition des services de consultation du ministère prévoit la préparation d'une analyse de rentabilisation qui comprend une évaluation du processus d'acquisition le plus pertinent. Il faut également justifier par écrit toute modification apportée au contrat initial qui fait augmenter le prix plafond initial.

Dans le cadre de ses séances de formation sur les achats et les outils informatifs destinés au personnel des programmes, le ministère passe en revue les pratiques exemplaires à adopter pour gérer et contrôler les services de consultation. Le Groupement des services à la personne a instauré un processus de surveillance global qui examine tous les contrats de services de consultation sur une base trimestrielle.

Le système de gestion et de compte rendu des contrats est d'abord et avant tout un outil de compte rendu pour recueillir les renseignements dont il est question dans les constatations du vérificateur provincial. Le ministère étudiera la possibilité d'utiliser le système comme système principal pour consigner tous les contrats et effectuer des examens à intervalles réguliers.

Gestion et contrôle du recours aux consultants

La Directive précise que les ministères doivent être prêts à fournir un rapport sur leur capacité d'assurer une gestion efficace du processus de planification, d'acquisition et de gestion des services de consultation. Plus précisément, le rapport doit comprendre :

- un résumé détaillé du recours aux consultants pendant la période visée par le rapport et un examen des pratiques du ministère à la lumière de chaque principe et exigence de la Directive;
- des renseignements sur tous les contrats pour lesquels le ministère n'a pas établi de prix plafond ferme;
- des renseignements sur tous les contrats dans le cadre desquels il y a eu augmentation du prix plafond;
- des renseignements sur tous les contrats subséquents qui ont été attribués sans appel d'offres;
- des informations sur tous les contrats dont le prix plafond se situe entre 25 000 $ et 99 999 $ et pour lesquels le ministère a eu recours à un processus d'acquisition non concurrentiel.

Dans la majorité des ministères, il n'y avait ni systèmes ni procédures permettant de surveiller le recours aux consultants par secteur de programme pour veiller à ce que les services de consultation soient acquis de façon économique et pour repérer les secteurs où il fallait améliorer les pratiques et les contrôles de gestion.

L'accès rapide à ce genre de renseignements permettrait aux ministères d'entreprendre des activités de surveillance globale telles que comparer les coûts estimatifs et réels des contrats pour déterminer s'il est nécessaire d'améliorer leurs méthodes de calcul, évaluer si les explications fournies pour l'attribution non concurrentielle des contrats sont suffisantes et établir s'il existe de la documentation à l'appui du dépassement des prix plafonds des contrats.

Compte tenu des centaines de millions de dollars consacrés aux services de consultation, les ministères auraient intérêt à obtenir des renseignements à intervalles réguliers sur ces dépenses importantes et sur leur conformité aux exigences de la Directive, car ces renseignements leur permettraient d'apporter des mesures correctives en temps voulu.

Recommandation

Pour s'assurer que les services de consultation sont acquis, gérés et contrôlés de façon économique et adéquate, les ministères doivent instaurer un système pour obtenir des renseignements de gestion à jour sur le recours aux consultants par les divers secteurs de programme et sur les paiements faits par ceux-ci aux consultants. Ces renseignements serviraient à surveiller l'efficacité du recours aux consultants par les ministères et à repérer les secteurs où il faut améliorer les pratiques de gestion.

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Le Secrétariat définira les améliorations à apporter au système d'information de gestion actuel et les mettra en œuvre pour s'assurer de disposer de renseignements pertinents sur le recours aux consultants et de pouvoir déterminer dans quels domaines il faut améliorer les pratiques de gestion.

Réponse du ministère de l'Environnement

Le ministère reconnaît la nécessité de gérer et de contrôler de manière adéquate le recours aux consultants. Un élément clé du plan d'action du ministère pour améliorer la gestion des contrats de services de consultation est l'implantation d'un nouveau système de suivi et de compte rendu de tous les contrats de services de consultation.

Des rapports trimestriels, contenant de l'information sur les contrats par division et par secteur de programme, seront préparés à l'intention de la haute direction à des fins de contrôle et de surveillance. Les rapports permettront de détecter rapidement les problèmes de façon à assurer un suivi et un règlement immédiats.

Réponse du ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Nous sommes d'accord.

Le processus actuel d'acquisition des services de consultation du ministère prévoit la préparation d'une analyse de rentabilisation qui comprend une évaluation du processus d'acquisition le plus pertinent. Il faut également justifier par écrit toute modification apportée au contrat initial qui fait augmenter le prix plafond initial.

Dans le cadre de ses séances de formation sur les achats et les outils informatifs destinés au personnel des programmes, le ministère passe en revue les pratiques exemplaires à adopter pour gérer et contrôler les services de consultation. Le Groupement des services à la personne a instauré un processus de surveillance global qui examine tous les contrats de services de consultation sur une base trimestrielle.

Le système de gestion et de compte rendu des contrats est d'abord et avant tout un outil de compte rendu pour recueillir les renseignements dont il est question dans les constatations du vérificateur provincial. Le ministère étudiera la possibilité d'utiliser le système comme système principal pour consigner tous les contrats et effectuer des examens à intervalles réguliers.

Réponse du ministère des Richesses naturelles

Nous mettrons en œuvre la recommandation de concert avec le Bureau des services communs et adopterons une méthode de collecte plus systématique de ces renseignements. Nous améliorerons la formation sur l'administration des contrats. Le Bureau des services communs s'emploie actuellement à améliorer un guide sur l'administration des contrats qui sera utilisé dans le cadre de la formation et comme outil de consultation par les gestionnaires de projet.

Réponse du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

Le ministère accepte cette recommandation et, avant le début de la vérification, était sur le point de terminer l'élaboration d'une base de données sur le suivi des contrats pour soutenir la gestion, le contrôle et le compte rendu des contrats de services de consultation. L'achèvement de la base de données a été retardé par le conflit de travail récent dans la fonction publique de l'Ontario. Le ministère en a également profité pour apporter des améliorations importantes afin de satisfaire aux critères de l'architecture de technologie de l'information ministérielle et pour apporter d'autres améliorations à la base de données sur la clientèle.

Évaluations à la fin des contrats

Une évaluation par écrit du rendement des consultants devrait être effectuée à la fin d'un contrat. Ces évaluations sont exigées dans le cas des contrats conclus avec des fournisseurs attitrés. L'évaluation permet de déterminer la qualité du travail, si l'on a optimisé les ressources et la pertinence de recourir au consultant pour des contrats futurs.

Nous avons constaté que les ministères, en général, n'effectuaient pas d'évaluation formelle des consultants à la fin des contrats et lorsqu'ils le faisaient, les évaluations n'étaient pas suffisamment détaillées pour apprécier certains aspects du rendement des consultants, à savoir si le rendement était satisfaisant, si le consultant avait respecté l'échéancier en tous points, de même que le budget. Par ailleurs, avant d'octroyer de nouveaux contrats aux entreprises, les ministères ne vérifiaient pas leur rendement antérieur pour s'assurer que les contrats précédents avaient été exécutés de façon satisfaisante.

Par exemple, dans le cadre de l'élaboration du Réseau électronique d'information sur les déchets dangereux (une composante du projet Environet), le ministère de l'Environnement avait embauché un consultant à un coût approximatif de 270 000 $ pour préparer un appel d'offres. Or, nous avons été informés que le ministère, après avoir évalué le travail effectué par le consultant, avait dû dépenser 250 000 $ pour faire refaire le travail. Toutefois, puisqu'il ne s'agissait pas d'une évaluation formelle, le ministère n'avait aucune description écrite des résultats de l'évaluation.

Recommandation

Pour s'assurer d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix possible des consultants, les ministères doivent veiller à ce que tous les projets de services de consultation importants fassent l'objet d'une évaluation formelle à la fin du contrat et que les résultats de l'évaluation soient décrits par écrit pour établir la pertinence de recourir aux consultants concernés pour des contrats futurs.

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Le Secrétariat du Conseil de gestion convient qu'il faudrait effectuer des évaluations par écrit des services de consultation obtenus. Les instructions relatives à l'embauchage d'un fournisseur attitré exigent notamment d'effectuer une évaluation du rendement pour chaque contrat de services de consultation. Le Secrétariat du Conseil de gestion prendra les mesures nécessaires pour s'assurer que ces évaluations seront effectuées dorénavant.

Réponse du ministère de l'Environnement

Le ministère reconnaît que les évaluations du rendement à la fin d'un contrat sont un élément clé de la bonne gestion des contrats. Il veillera à ce qu'un formulaire d'évaluation type soit rempli à la fin de tous les contrats.

Le nouveau système de suivi interne des contrats de services de consultation instauré par le ministère fera en sorte d'attirer l'attention sur la nécessité d'effectuer une évaluation à la fin des contrats. Il incombera aux coordonnateurs techniques de s'assurer de ne pas fermer les dossiers avant la réalisation de cette dernière étape.

Réponse du ministère des Finances

Nous sommes d'accord avec la recommandation et mettrons en œuvre un processus pour évaluer le rendement des consultants et le degré de réalisation des objectifs du mandat. Cette évaluation sera insérée dans le dossier des services de consultation à la fin du contrat.

Le ministère communiquera avec le Bureau des services communs pour déterminer la possibilité d'élaborer une procédure suivant laquelle toutes les évaluations du rendement des consultants seront centralisées et mises à la disposition du ministère.

Réponse du ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Nous sommes d'accord. En fait, les lignes directrices du ministère, tant dans ses manuels que sur le site Web libre-service, laissent entendre que

Réponse du ministère des Richesses naturelles

Nous mettrons en œuvre la recommandation de concert avec le Bureau des services communs et adopterons une méthode de collecte plus systématique de ces renseignements. Nous améliorerons la formation sur l'administration des contrats. Le Bureau des services communs s'emploie actuellement à améliorer un guide sur l'administration des contrats qui sera utilisé dans le cadre de la formation et comme outil de consultation par les gestionnaires de projet.

Réponse du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

Le ministère accepte cette recommandation et, avant le début de la vérification, était sur le point de terminer l'élaboration d'une base de données sur le suivi des contrats pour soutenir la gestion, le contrôle et le compte rendu des contrats de services de consultation. L'achèvement de la base de données a été retardé par le conflit de travail récent dans la fonction publique de l'Ontario. Le ministère en a également profité pour apporter des améliorations importantes afin de satisfaire aux critères de l'architecture de technologie de l'information ministérielle et pour apporter d'autres améliorations à la base de données sur la clientèle.

Évaluations à la fin des contrats

Une évaluation par écrit du rendement des consultants devrait être effectuée à la fin d'un contrat. Ces évaluations sont exigées dans le cas des contrats conclus avec des fournisseurs attitrés. L'évaluation permet de déterminer la qualité du travail, si l'on a optimisé les ressources et la pertinence de recourir au consultant pour des contrats futurs.

Nous avons constaté que les ministères, en général, n'effectuaient pas d'évaluation formelle des consultants à la fin des contrats et lorsqu'ils le faisaient, les évaluations n'étaient pas suffisamment détaillées pour apprécier certains aspects du rendement des consultants, à savoir si le rendement était satisfaisant, si le consultant avait respecté l'échéancier en tous points, de même que le budget. Par ailleurs, avant d'octroyer de nouveaux contrats aux entreprises, les ministères ne vérifiaient pas leur rendement antérieur pour s'assurer que les contrats précédents avaient été exécutés de façon satisfaisante.

Par exemple, dans le cadre de l'élaboration du Réseau électronique d'information sur les déchets dangereux (une composante du projet Environet), le ministère de l'Environnement avait embauché un consultant à un coût approximatif de 270 000 $ pour préparer un appel d'offres. Or, nous avons été informés que le ministère, après avoir évalué le travail effectué par le consultant, avait dû dépenser 250 000 $ pour faire refaire le travail. Toutefois, puisqu'il ne s'agissait pas d'une évaluation formelle, le ministère n'avait aucune description écrite des résultats de l'évaluation.

Recommandation

Pour s'assurer d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix possible des consultants, les ministères doivent veiller à ce que tous les projets de services de consultation importants fassent l'objet d'une évaluation formelle à la fin du contrat et que les résultats de l'évaluation soient décrits par écrit pour établir la pertinence de recourir aux consultants concernés pour des contrats futurs.

Réponse du Secrétariat du Conseil de gestion

Le Secrétariat du Conseil de gestion convient qu'il faudrait effectuer des évaluations par écrit des services de consultation obtenus. Les instructions relatives à l'embauchage d'un fournisseur attitré exigent notamment d'effectuer une évaluation du rendement pour chaque contrat de services de consultation. Le Secrétariat du Conseil de gestion prendra les mesures nécessaires pour s'assurer que ces évaluations seront effectuées dorénavant.

Réponse du ministère de l'Environnement

Le ministère reconnaît que les évaluations du rendement à la fin d'un contrat sont un élément clé de la bonne gestion des contrats. Il veillera à ce qu'un formulaire d'évaluation type soit rempli à la fin de tous les contrats.

Le nouveau système de suivi interne des contrats de services de consultation instauré par le ministère fera en sorte d'attirer l'attention sur la nécessité d'effectuer une évaluation à la fin des contrats. Il incombera aux coordonnateurs techniques de s'assurer de ne pas fermer les dossiers avant la réalisation de cette dernière étape.

Réponse du ministère des Finances

Nous sommes d'accord avec la recommandation et mettrons en œuvre un processus pour évaluer le rendement des consultants et le degré de réalisation des objectifs du mandat. Cette évaluation sera insérée dans le dossier des services de consultation à la fin du contrat.

Le ministère communiquera avec le Bureau des services communs pour déterminer la possibilité d'élaborer une procédure suivant laquelle toutes les évaluations du rendement des consultants seront centralisées et mises à la disposition du ministère.

Réponse du ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Nous sommes d'accord. En fait, les lignes directrices du ministère, tant dans ses manuels que sur le site Web libre-service, laissent entendre que

la réalisation d'une évaluation du rendement à la fin des contrats est une pratique exemplaire. Le ministère continuera de mettre l'accent sur ce point auprès des gestionnaires de programme dans le cadre de sa formation sur les achats.

Réponse du ministère des Richesses naturelles

Nous mettrons en œuvre la recommandation de concert avec le Bureau des services communs, notamment en apportant des modifications au formulaire d'évaluation du rendement.

Réponse du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

Conformément à ce que nous avons mentionné précédemment, le ministère a élaboré un processus de conformité des contrats pour aider le personnel à respecter les exigences de la Directive sur les services de consultation et pour assurer le maintien d'une documentation adéquate – pour tous les contrats de services de consultation. Un élément clé de ce processus est la réalisation et la description d'un examen effectué à la fin des contrats pour évaluer le rendement des consultants à la lumière des produits livrables prévus au contrat.

AUTRE QUESTION

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE L'ONTARIO

Dans le cadre de notre mission d'attestation relative à la Société immobilière de l'Ontario (SIO), organisme relevant du SCG, nous avons examiné des contrats portant sur l'acquisition de services de consultants en communications créatives. L'acquisition, la gestion et le contrôle des services de consultants en communications créatives relèvent d'une directive du Conseil de gestion du gouvernement autre que celle sur les services de consultation (voir dans la section « Contexte » les services de consultation qui relèvent de la Directive) et, par conséquent, dépassent la portée de la présente vérification de l'optimisation des ressources. Toutefois, notre travail de vérification à la SIO a révélé des problèmes semblables à ceux constatés dans notre vérification de l'optimisation des ressources et c'est la raison pour laquelle nous présentons un résumé de nos constatations.

Au cours de l'exercice 2000-2001, la SIO a retenu les services d'un grand nombre de consultants pour répondre aux critiques formulées par des membres de l'Assemblée législative sur des transactions immobilières antérieures. Parmi ces consultants, les cabinets de consultants en communications dont nous avons examiné les contrats ont facturé en tout à la SIO un montant de 1,4 million de dollars, dont plus de 1 million pour un seul cabinet.

la réalisation d'une évaluation du rendement à la fin des contrats est une pratique exemplaire. Le ministère continuera de mettre l'accent sur ce point auprès des gestionnaires de programme dans le cadre de sa formation sur les achats.

Réponse du ministère des Richesses naturelles

Nous mettrons en œuvre la recommandation de concert avec le Bureau des services communs, notamment en apportant des modifications au formulaire d'évaluation du rendement.

Réponse du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

Conformément à ce que nous avons mentionné précédemment, le ministère a élaboré un processus de conformité des contrats pour aider le personnel à respecter les exigences de la Directive sur les services de consultation et pour assurer le maintien d'une documentation adéquate – pour tous les contrats de services de consultation. Un élément clé de ce processus est la réalisation et la description d'un examen effectué à la fin des contrats pour évaluer le rendement des consultants à la lumière des produits livrables prévus au contrat.

AUTRE QUESTION

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE L'ONTARIO

Dans le cadre de notre mission d'attestation relative à la Société immobilière de l'Ontario (SIO), organisme relevant du SCG, nous avons examiné des contrats portant sur l'acquisition de services de consultants en communications créatives. L'acquisition, la gestion et le contrôle des services de consultants en communications créatives relèvent d'une directive du Conseil de gestion du gouvernement autre que celle sur les services de consultation (voir dans la section « Contexte » les services de consultation qui relèvent de la Directive) et, par conséquent, dépassent la portée de la présente vérification de l'optimisation des ressources. Toutefois, notre travail de vérification à la SIO a révélé des problèmes semblables à ceux constatés dans notre vérification de l'optimisation des ressources et c'est la raison pour laquelle nous présentons un résumé de nos constatations.

Au cours de l'exercice 2000-2001, la SIO a retenu les services d'un grand nombre de consultants pour répondre aux critiques formulées par des membres de l'Assemblée législative sur des transactions immobilières antérieures. Parmi ces consultants, les cabinets de consultants en communications dont nous avons examiné les contrats ont facturé en tout à la SIO un montant de 1,4 million de dollars, dont plus de 1 million pour un seul cabinet.

Les cabinets les plus importants dont nous avons examiné les contrats avaient été choisis dans le cadre d'accords permanents conclus avec la Commission de révision de la publicité du Secrétariat du Conseil de gestion. Ces cabinets ont été choisis à la suite d'un concours destiné aux agences de relations publiques administré par la Commission de révision de la publicité. Un appel d'offres a été lancé aux cabinets pour répondre au besoin de la SIO d'une agence de relations publiques pouvant lui fournir des services complets.

Un contrat d'entente permanente par société a été signé. Ces contrats ne comprenaient pas de prix plafond puisque les ententes permanentes exigeaient que la SIO et les consultants signent une lettre d'entente pour chaque projet ou tâche spécifique. La lettre d'entente vise à déterminer les services à fournir, l'échéancier, le prix du contrat et les autres modalités dont ont convenu la SIO et les consultants.

Nous avons souvent remarqué que les lettres d'entente n'avaient pas été rédigées ou qu'elles n'étaient pas signées. Par exemple, l'entente permanente d'un cabinet avait été signée le 25 octobre 1999. Or, la première lettre d'entente n'a été signée que le 15 septembre 2000, date à laquelle le cabinet avait déjà facturé un montant de plus de 630 000 $ au titre des services fournis.

Bien que ce cabinet ait facturé et reçu un montant de plus de 1 million de dollars, nous n'avons trouvé que cinq lettres d'entente le concernant, lesquelles représentaient un montant de facturation total de 210 000 $ seulement. Dans les cas où des lettres d'entente avaient été rédigées, nous avons remarqué que l'étendue du mandat était souvent de nature très générale, définie par des phrases comme « fournir des conseils sur différentes questions touchant la SIO » et « fournir des conseils sur les communications externes et internes ».

Nous avons aussi constaté que les factures soumises par les consultants n'étaient pas suffisamment détaillées en général pour déterminer le bien-fondé du montant facturé.

L'examen des factures des consultants en communications a révélé que les consultants avaient facturé des travaux à l'endroit de tous les aspects des communications générales de la SIO, notamment pour la préparation de rapports annuels et de plans d'activités, pour la rédaction de notes d'information, pour l'aide à la rédaction des communications relatives à la modification du statut de la SIO et pour le développement de sites Web. Or, les directives du Conseil de gestion incitent les organismes qui recourent aux services de consultants à ne pas devenir esclaves de ces services.

La direction de la SIO nous a informés que celle-ci, au cours de l'exercice 2000-2001, était le centre d'attention des médias et faisait face à des critiques formulées à l'Assemblée législative sur des transactions immobilières antérieures. Le personnel de la SIO a indiqué que, dans ce contexte, il a souvent dû réagir rapidement et qu'il ne lui était pas toujours possible par conséquent de respecter intégralement les pratiques officielles en matière d'approvisionnement et de gestion de contrats.

Recommandation

La Société immobilière de l'Ontario (SIO) doit s'assurer de justifier par écrit l'embauchage de consultants en communications. Une analyse des besoins doit comprendre les coûts et les avantages de l'embauchage d'un consultant et les solutions de rechange envisagées, par exemple le recours au personnel de la SIO. Afin de réduire les coûts, la SIO doit également s'efforcer de réduire sa dépendance à l'endroit des consultants en communications en effectuant le plus de travail possible à l'interne.

Afin d'assurer une gestion adéquate des contrats conclus avec les consultants en communications, la SIO doit respecter les modalités des ententes permanentes de la Commission de révision de la publicité qui exigent de signer des lettres d'entente pour chaque contrat. La SIO doit également s'assurer de définir clairement pour chaque contrat l'étendue du projet et les produits livrables de manière à assurer une gestion efficace des contrats et à s'assurer que les objectifs ont été atteints.

Les factures soumises par les consultants en communications doivent être suffisamment détaillées pour permettre au personnel responsable de l'approbation des factures de déterminer si les services ont été rendus et si le montant facturé est raisonnable.

Réponse de l'organisme

La SIO est d'accord avec la recommandation. Dorénavant, elle utilisera les méthodes d'approvisionnement du gouvernement pour tous les achats de biens et services.

Recommandation

La Société immobilière de l'Ontario (SIO) doit s'assurer de justifier par écrit l'embauchage de consultants en communications. Une analyse des besoins doit comprendre les coûts et les avantages de l'embauchage d'un consultant et les solutions de rechange envisagées, par exemple le recours au personnel de la SIO. Afin de réduire les coûts, la SIO doit également s'efforcer de réduire sa dépendance à l'endroit des consultants en communications en effectuant le plus de travail possible à l'interne.

Afin d'assurer une gestion adéquate des contrats conclus avec les consultants en communications, la SIO doit respecter les modalités des ententes permanentes de la Commission de révision de la publicité qui exigent de signer des lettres d'entente pour chaque contrat. La SIO doit également s'assurer de définir clairement pour chaque contrat l'étendue du projet et les produits livrables de manière à assurer une gestion efficace des contrats et à s'assurer que les objectifs ont été atteints.

Les factures soumises par les consultants en communications doivent être suffisamment détaillées pour permettre au personnel responsable de l'approbation des factures de déterminer si les services ont été rendus et si le montant facturé est raisonnable.

Réponse de l'organisme

La SIO est d'accord avec la recommandation. Dorénavant, elle utilisera les méthodes d'approvisionnement du gouvernement pour tous les achats de biens et services.

3.07–Programme de Parcs Ontario

CONTEXTE

Le programme de Parcs Ontario (le programme) du ministère des Richesses naturelles a la responsabilité de la gestion des parcs provinciaux et des zones protégées, conformément à la vision du ministère en matière de développement durable des richesses naturelles et de sa mission de gestion de ces ressources visant à assurer la durabilité écologique.

Les principaux objectifs du programme consistent à protéger les richesses naturelles, à permettre la tenue d'activités de loisirs, à développer le tourisme et à mettre en valeur le patrimoine naturel et culturel de la province. Les principales responsabilités du programme ont trait à la l'application de la loi, à l'exploitation des services offerts aux visiteurs des parcs, à la planification des parcs et à l'entretien des systèmes d'information. Le programme s'occupe en outre de l'administration de la *Loi sur les espèces en voie de disparition*, qui comprend la coordination de l'élaboration d'une stratégie à l'échelle de la province pour les espèces qui sont menacées d'extinction ainsi que la préparation de plans de rétablissement pour les différentes espèces en péril.

En Ontario, on peut désigner des terres publiques à titre de parc provincial en vertu de la *Loi sur les parcs provinciaux*. Cette Loi précise que : « les parcs provinciaux doivent être entretenus pour qu'en profitent les générations futures. » On peut également déterminer que des terres publiques constituent une réserve de conservation de la nature en vertu de la *Loi sur les terres publiques*, afin de protéger les zones naturelles et de permettre le maintien des utilisations traditionnelles des terres; toutefois, les activités commerciales comme la récolte du bois et l'exploitation minière y sont interdites. Le programme a la responsabilité stratégique des réserves de conservation de la nature, mais la Division des services sur le terrain du ministère, par l'entremise des bureaux de district, exécute d'autres activités comme la gestion des sites et l'application de la loi. Le nombre et la superficie des parcs et des réserves de l'Ontario régis par la loi, au moment de la vérification, étaient définis ainsi :

Parcs provinciaux et zones protégées

Désignation	Nombre	Superficie totale (km²)
Parcs provinciaux	277	70 533
Réserves de conservation de la nature	102*	2 245
Total	**379**	**72 778**

*Dans le cadre du programme Patrimoine vital de l'Ontario (programme d'envergure portant sur la protection des richesses naturelles annoncé en mars 1999), on a approuvé 192 autres réserves de conservation de la nature, qui jouissent d'une protection provisoire mais qui n'ont pas été officiellement établies par règlement.

Source des données : Ministère des Richesses naturelles

Selon l'utilisation prévue, il peut s'agir de parcs provinciaux avec exploitation (c'est-à-dire où des services et des installations sont mis à la disposition du public) ou sans exploitation (ce sont des zones désignées à titre de parcs mais qui ne font l'objet d'aucun développement en vue d'activités de loisirs). De nombreux parcs sans exploitation sont établis à des fins éducatives et scientifiques.

Les parcs comportent plus de 19 000 emplacements de camping auxquels on peut se rendre en voiture et 7 000 emplacements de camping sauvage, en plus d'aires d'utilisation diurnes, d'installations pour les pique-niques et de différents centres d'accueil aux visiteurs et musées du patrimoine. Le ministère estime que, annuellement, le réseau des parcs provinciaux génère 14 000 années-personnes d'emplois et représente un apport de 390 millions de dollars à l'économie de la province.

En février 1996, le gouvernement approuvait un nouveau modèle administratif pour la protection et la gestion du réseau des parcs de la province. Il accordait ainsi au ministère des Richesses naturelles l'autorisation de fixer des tarifs pour les parcs provinciaux, de mettre sur pied une commission ayant pour tâche de formuler des conseils sur la gestion des parcs provinciaux et de verser toutes les recettes des parcs provinciaux dans un compte à fins déterminées réservé aux dépenses de Parcs Ontario.

Au cours de l'exercice 2001-2002, le ministère a versé au programme environ 55 millions de dollars, dont 41 millions provenaient du compte à fins déterminées. Les dépenses d'investissements supplémentaires effectuées par le ministère pour les immobilisations de Parcs Ontario s'élèvent à 15,6 millions de dollars.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Les objectifs de notre vérification du programme de Parcs Ontario consistaient à établir si le ministère disposait de méthodes satisfaisantes :

Parcs provinciaux et zones protégées

Désignation	Nombre	Superficie totale (km^2)
Parcs provinciaux	277	70 533
Réserves de conservation de la nature	102*	2 245
Total	**379**	**72 778**

*Dans le cadre du programme Patrimoine vital de l'Ontario (programme d'envergure portant sur la protection des richesses naturelles annoncé en mars 1999), on a approuvé 192 autres réserves de conservation de la nature, qui jouissent d'une protection provisoire mais qui n'ont pas été officiellement établies par règlement.

Source des données : Ministère des Richesses naturelles

Selon l'utilisation prévue, il peut s'agir de parcs provinciaux avec exploitation (c'est-à-dire où des services et des installations sont mis à la disposition du public) ou sans exploitation (ce sont des zones désignées à titre de parcs mais qui ne font l'objet d'aucun développement en vue d'activités de loisirs). De nombreux parcs sans exploitation sont établis à des fins éducatives et scientifiques.

Les parcs comportent plus de 19 000 emplacements de camping auxquels on peut se rendre en voiture et 7 000 emplacements de camping sauvage, en plus d'aires d'utilisation diurnes, d'installations pour les pique-niques et de différents centres d'accueil aux visiteurs et musées du patrimoine. Le ministère estime que, annuellement, le réseau des parcs provinciaux génère 14 000 années-personnes d'emplois et représente un apport de 390 millions de dollars à l'économie de la province.

En février 1996, le gouvernement approuvait un nouveau modèle administratif pour la protection et la gestion du réseau des parcs de la province. Il accordait ainsi au ministère des Richesses naturelles l'autorisation de fixer des tarifs pour les parcs provinciaux, de mettre sur pied une commission ayant pour tâche de formuler des conseils sur la gestion des parcs provinciaux et de verser toutes les recettes des parcs provinciaux dans un compte à fins déterminées réservé aux dépenses de Parcs Ontario.

Au cours de l'exercice 2001-2002, le ministère a versé au programme environ 55 millions de dollars, dont 41 millions provenaient du compte à fins déterminées. Les dépenses d'investissements supplémentaires effectuées par le ministère pour les immobilisations de Parcs Ontario s'élèvent à 15,6 millions de dollars.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Les objectifs de notre vérification du programme de Parcs Ontario consistaient à établir si le ministère disposait de méthodes satisfaisantes :

- pour garantir le respect de la loi et des politiques du ministère destinées à faire en sorte que les ressources des parcs soient entretenues pour que les générations futures puissent en profiter;
- pour évaluer l'efficacité du programme en ce qui concerne la gestion de l'utilisation publique et de la durabilité écologique des parcs provinciaux et faire rapport à ce sujet;
- pour s'assurer que les ressources sont gérées conformément aux impératifs en matière d'économie et d'efficacité.

Les cadres supérieurs du ministère ont discuté et convenu des critères que nous avons appliqués pour effectuer la vérification, qui se rapportaient aux systèmes, aux politiques et aux méthodes qui devraient existe au sein du ministère.

Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours aux contrôles et autre procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

Notre vérification comprenait un examen de toutes les activités de la Direction des services de vérification interne du ministère. Nous n'avons toutefois pas diminué l'étendue de la vérification, car la Direction n'avait pas produit de rapports récents sur l'administration du programme de Parcs Ontario. La Direction a réalisé une vérification du compte à fins déterminées de Parcs Ontario, que nous avons passée en revue. Nous avons adjoint les réserves pertinentes résultant de cet examen, le cas échéant, à la méthode de vérification.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

De façon générale, nous avons conclu qu'à bien des égards, le ministère ne garantissait pas le respect de la loi et des politiques destinées à assurer une utilisation et un développement durables des ressources des parcs. De plus, le ministère ne disposait pas de méthodes adéquates pour mesurer et faire rapport sur l'efficacité du programme de Parcs Ontario quant à la préservation du réseau de parcs visant à ce que les générations futures puissent en profiter. Plus particulièrement, nous avons remarqué ce qui suit :

- Le ministère ne disposait de plans que pour 117 des 277 parcs provinciaux. Ces plans sont essentiels pour assurer la gestion et la protection de la faune et de la flore. Nous avons constaté que dans certains cas une planification inadéquate et l'absence de mesures ont résulté en une croissance désordonnée de la faune et une destruction de l'habitat qui menaçaient la durabilité d'autres espèces. En outre, pour plus de la moitié des parcs sans exploitation que nous avons examinés, le ministère n'avait pas effectué l'inventaire requis de la faune, de la flore, des éléments géologiques et des autres

caractéristiques naturelles. Cette information constitue un préalable crucial des mesures visant à garantir une gestion adéquate des richesses fragiles des parcs.

- Le ministère ne disposait pas d'une stratégie globale pour la gestion des espèces en voie de disparition dans la province, même si la *Loi sur les espèces en voie de disparition* est en vigueur depuis 1971. Parmi les 29 espèces jugées en voie de disparition par règlement, seules cinq faisaient l'objet de plans de rétablissement. Deux espèces de papillon et une espèce de serpent à sonnettes, pour lesquelles on ne disposait d'aucun plan de rétablissement, ont complètement disparus de l'Ontario. De plus, 35 espèces n'étaient pas protégées par un règlement en vertu de la Loi, même si certaines de ces espèces avaient été désignées à titre d'espèces menacées, dans certains cas dès 1984.
- Même si le ministère avait établi différents résultats en rapport avec ses objectifs, il n'avait pas défini de mesures de performances pour évaluer l'efficacité générale du programme. Les mesures qu'il avait mises en place ne portaient pas directement sur l'évaluation de la durabilité écologique des ressources des parcs provinciaux.

En outre, nous avons remarqué que, dans différents cas, les méthodes servant à assurer le respect des impératifs en matière d'économie et d'efficacité devaient être améliorées. À titre d'exemple, mentionnons les cas suivants :

- Les normes quant au service à la clientèle n'ont pas été respectées en ce qui concerne le système informatisé de comptabilisation des réservations et des inscriptions (qui est exploité par un fournisseur de service du secteur privé). En effet, pour plus de 65 % des appels téléphoniques que nous avons effectués à titre d'essai, nous n'avons pas obtenu de réponse soit parce que la ligne était occupée, soit parce que nous avons été mis en attente pendant 15 minutes (après quoi nous raccrochions).
- Selon le ministère, la majeure partie des immobilisations, y compris les immeubles, les routes, les ponts, les quais et les réseaux de distribution d'eau, est âgée de 20 à 45 ans et elle approche la fin de sa vie utile ou encore elle l'a dépassée. Le ministère a plusieurs projets d'immobilisations en retard qu'il doit réaliser, ce qui résulte en une détérioration des immobilisations de Parcs Ontario.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

RESPECT DES POLITIQUES ET DES MÉTHODES

Gestion des parcs en vue d'une durabilité écologique

La politique du ministère exige d'élaborer un plan de gestion de chacun des parcs provinciaux puis de passer en revue et de mettre à jour ces plans tous les 10 ans. Ces plans

précisent l'orientation stratégique pour la gestion des ressources des différents parcs provinciaux en vue de l'atteinte des objectifs fixés pour les parcs en matière de protection, de mise en valeur du patrimoine, de loisirs et de tourisme. Ces plans de gestion découlent de l'exigence quant à l'élaboration d'inventaires détaillés du patrimoine culturel, de la faune, des ressources de loisirs, des éléments géologiques et des autres caractéristiques naturelles des parcs. Nous avons passé en revue les plans de gestion des parcs du ministère ainsi que le processus de surveillance de celui-ci. Nous formulons à ce sujet les réserves suivantes :

- On ne disposait de plans de gestion que pour 117 des 277 parcs provinciaux en place au moment de la vérification. De plus, 68 des plans existants n'avaient pas été passés en revue depuis plus de 10 ans : en fait, en moyenne, ces plans remontaient à 15 ans. Si on ne dispose pas d'un plan de gestion, on n'a aucune stratégie globale de gestion des ressources des parcs qui permettrait de faire en sorte que l'environnement soit protégé et que les ressources du parc soient utilisées de façon optimale. À cet égard, nous avons constaté qu'il faut faire appel à une autre autorité canadienne pour l'examen, à tous les cinq ans, des plans de gestion, car les écosystèmes sont vulnérables aux influences extérieures et ils peuvent changer et même se détériorer rapidement. Par exemple, nous avons remarqué que l'élaboration d'un plan de gestion d'un parc de l'est de l'Ontario a demandé plus de 20 ans. L'absence d'une orientation stratégique quant à la gestion des ressources pendant cette période a permis une augmentation désordonnée de la population de la faune qui a entraîné des dommages graves à la végétation du parc ainsi que la destruction des habitats d'espèces rares.
- En ce qui concerne les parcs pour lesquels des plans de gestion étaient en place, nous avons constaté que le ministère ne vérifiait pas si les plans destinés à régler les problèmes de ressources au sein des parcs étaient mis en œuvre efficacement et assez rapidement. Par exemple, le ministère n'a pris aucune mesure, dans un parc du sud-ouest de l'Ontario, pour régler les problèmes découlant de la destruction de la végétation par la faune qui, par voie de conséquence, menaçaient la durabilité d'autres espèces vivant dans le parc. Plus particulièrement, le parc peut supporter une population de 65 à 75 chevreuils, mais on en compte actuellement plus de 130. Une étude scientifique réalisée par une université a établi que cette situation a provoqué une détérioration permanente de l'équilibre écologique du parc. Cette étude a signalé qu'une espèce d'oiseau menacée était en voie de disparition, car ses sites de nidification de prédilection n'étaient pas régénérés dans le parc en raison de la destruction de l'habitat. Le ministère a déterminé que la disparition et la détérioration de l'habitat représentent la principale cause de l'extinction d'espèces fauniques.
- Le ministère n'a pas tenu d'inventaire provincial des ressources protégées, il ne savait pas combien d'inventaires il devait effectuer et il n'avait pas déterminé à quel moment les inventaires existants avaient été préparés. Nous avons également constaté que pour 57 % des parcs sans exploitation faisant partie de notre échantillon on ne disposait pas d'un inventaire détaillé de la flore, de la faune, des éléments géologiques et des autres

caractéristiques naturelles. Un inventaire complet est la pierre angulaire de l'élaboration d'un plan de gestion et d'une gestion efficaces des ressources des parcs provinciaux. Étant donné qu'il ne peut pas compter sur cette information, le ministère est moins en mesure de garantir une utilisation durable des ressources des parcs. En outre, les méthodes de gestion, en raison de l'absence de cette information, risquent d'entraîner la détérioration des zones écologiquement sensibles.

En plus d'élaborer des inventaires pour faciliter la surveillance de la santé d'un écosystème, bien des autorités établissent une espèce « repère » à l'intérieur des zones protégées. Le fait de se concentrer sur une espèce repère et sur son habitat facilite la surveillance des conditions écologiques et l'établissement des mesures correctives nécessaires, le cas échéant. Au moment de la vérification, le ministère était en train de déterminer les espèces repères.

- Le ministère se sert de plans de mise en œuvre pour préciser l'orientation d'activités et de projets spécifiques destinés à gérer et à protéger les ressources des parcs ainsi qu'à cerner les ressources financières, matérielles et humaines nécessaires à l'élaboration des plans de travail annuels. Toutefois, le ministère ne faisait pas le suivi des progrès d'ensemble des plans de mise en œuvre élaborés. Une surveillance globale des plans de mise en œuvre aiderait à déterminer à quel point le programme atteint ses objectifs. Elle permettrait également au ministère de disposer d'assises cohérentes pour l'établissement de l'affectation des ressources à des activités et des projets particuliers. Le ministère nous a indiqué que les ressources humaines et financières sont restreintes et qu'on doit les répartir en fonction de priorités contradictoires. Par conséquent, la réalisation des plans de mise en œuvre s'avère de plus en plus difficile et le ministère court le risque de ne pas protéger adéquatement les ressources des parcs.

Recommandation

Afin de garantir la protection des ressources des parcs provinciaux et leur maintien à des niveaux durables, le ministère doit :

- **élaborer des plans de gestion pour tous les parcs et passer en revue les plans existants de manière plus rapide;**
- **réaliser et contrôler les inventaires nécessaires des ressources de tous les parcs;**
- **élaborer des méthodes, notamment pour la sélection et la surveillance d'espèces repères, afin de faciliter l'évaluation de la durabilité des écosystèmes des parcs et de faire rapport à ce sujet;**
- **effectuer une analyse des risques à l'échelle de la province qui permettra d'affecter les ressources financières et humaines aux aspects les plus cruciaux et de s'assurer que les mises en œuvre correspondantes sont vérifiées efficacement.**

Réponse du ministère

Le ministère reconnaît que les réserves exprimées au sujet de la nécessité d'élaborer des plans de gestion, des inventaires, des indicateurs de la durabilité et une analyse des risques à l'échelle de la province sont valables et il s'engage pleinement à entreprendre ces activités dans les plus brefs délais.

Les plans de gestion et les outils de mesure sont certes importants, mais il ne s'agit pas nécessairement des seuls moyens de protéger l'intégrité écologique. La désignation de terres à titre de parc ou de réserve de conservation de la nature permet de s'assurer que les activités qui présentent la plus grande menace pour les écosystèmes naturels, dont le peuplement et les utilisations à des fins industrielles, sont interdites ou font l'objet d'une surveillance étroite. On se sert de tout un éventail de lois, de règlements et de politiques pour faire en sorte que la protection des parcs soit assurée.

Le procédé de planification de la gestion exige un processus de consultation publique en plusieurs étapes. Le rapport du vérificateur provincial signale le cas du parc du sud-ouest qui comporte une surpopulation de chevreuils. Le problème constant, pour le ministère, consiste à établir l'équilibre entre les objectifs en matière de protection des ressources, d'une part, et les réactions et les valeurs du public d'autres part, qui sont parfois à l'opposé. Dans le cas du parc en question, on a mis en œuvre avec succès un plan de réduction du troupeau de chevreuils : ce plan est conforme aux principes de la durabilité écologique et il est appuyé par la collectivité autochtone locale et par d'autres groupes d'intervenants.

Le ministère accepte les conclusions du vérificateur provincial au sujet des inventaires de ressources nécessaires. Le ministère compte évaluer l'état des inventaires de ressources existants et établir les priorités afin de dresser les inventaires à l'aide du personnel et des ressources financières dont il dispose.

En ce qui a trait à l'évaluation et la production de rapports sur la durabilité des écosystèmes des parcs, le ministère est d'accord avec les conclusions du vérificateur provincial et il est en train d'élaborer un cadre en vue de la définition d'indicateurs. Ce cadre prendra en compte divers éléments de l'environnement, dont les terres, l'eau et les espèces à titre d'indicateurs éventuels de la durabilité.

Le ministère accepte les conclusions du vérificateur provincial en ce qui concerne les plans de mise en œuvre. Comme pour les plans de gestion, le ministère fera en sorte que les ressources financières et humaines dont il dispose soient affectées aux aspects les plus cruciaux.

caractéristiques naturelles. Un inventaire complet est la pierre angulaire de l'élaboration d'un plan de gestion et d'une gestion efficaces des ressources des parcs provinciaux. Étant donné qu'il ne peut pas compter sur cette information, le ministère est moins en mesure de garantir une utilisation durable des ressources des parcs. En outre, les méthodes de gestion, en raison de l'absence de cette information, risquent d'entraîner la détérioration des zones écologiquement sensibles.

En plus d'élaborer des inventaires pour faciliter la surveillance de la santé d'un écosystème, bien des autorités établissent une espèce « repère » à l'intérieur des zones protégées. Le fait de se concentrer sur une espèce repère et sur son habitat facilite la surveillance des conditions écologiques et l'établissement des mesures correctives nécessaires, le cas échéant. Au moment de la vérification, le ministère était en train de déterminer les espèces repères.

- Le ministère se sert de plans de mise en œuvre pour préciser l'orientation d'activités et de projets spécifiques destinés à gérer et à protéger les ressources des parcs ainsi qu'à cerner les ressources financières, matérielles et humaines nécessaires à l'élaboration des plans de travail annuels. Toutefois, le ministère ne faisait pas le suivi des progrès d'ensemble des plans de mise en œuvre élaborés. Une surveillance globale des plans de mise en œuvre aiderait à déterminer à quel point le programme atteint ses objectifs. Elle permettrait également au ministère de disposer d'assises cohérentes pour l'établissement de l'affectation des ressources à des activités et des projets particuliers. Le ministère nous a indiqué que les ressources humaines et financières sont restreintes et qu'on doit les répartir en fonction de priorités contradictoires. Par conséquent, la réalisation des plans de mise en œuvre s'avère de plus en plus difficile et le ministère court le risque de ne pas protéger adéquatement les ressources des parcs.

Recommandation

Afin de garantir la protection des ressources des parcs provinciaux et leur maintien à des niveaux durables, le ministère doit :

- **élaborer des plans de gestion pour tous les parcs et passer en revue les plans existants de manière plus rapide;**
- **réaliser et contrôler les inventaires nécessaires des ressources de tous les parcs;**
- **élaborer des méthodes, notamment pour la sélection et la surveillance d'espèces repères, afin de faciliter l'évaluation de la durabilité des écosystèmes des parcs et de faire rapport à ce sujet;**
- **effectuer une analyse des risques à l'échelle de la province qui permettra d'affecter les ressources financières et humaines aux aspects les plus cruciaux et de s'assurer que les mises en œuvre correspondantes sont vérifiées efficacement.**

Réponse du ministère

Le ministère reconnaît que les réserves exprimées au sujet de la nécessité d'élaborer des plans de gestion, des inventaires, des indicateurs de la durabilité et une analyse des risques à l'échelle de la province sont valables et il s'engage pleinement à entreprendre ces activités dans les plus brefs délais.

Les plans de gestion et les outils de mesure sont certes importants, mais il ne s'agit pas nécessairement des seuls moyens de protéger l'intégrité écologique. La désignation de terres à titre de parc ou de réserve de conservation de la nature permet de s'assurer que les activités qui présentent la plus grande menace pour les écosystèmes naturels, dont le peuplement et les utilisations à des fins industrielles, sont interdites ou font l'objet d'une surveillance étroite. On se sert de tout un éventail de lois, de règlements et de politiques pour faire en sorte que la protection des parcs soit assurée.

Le procédé de planification de la gestion exige un processus de consultation publique en plusieurs étapes. Le rapport du vérificateur provincial signale le cas du parc du sud-ouest qui comporte une surpopulation de chevreuils. Le problème constant, pour le ministère, consiste à établir l'équilibre entre les objectifs en matière de protection des ressources, d'une part, et les réactions et les valeurs du public d'autres part, qui sont parfois à l'opposé. Dans le cas du parc en question, on a mis en œuvre avec succès un plan de réduction du troupeau de chevreuils : ce plan est conforme aux principes de la durabilité écologique et il est appuyé par la collectivité autochtone locale et par d'autres groupes d'intervenants.

Le ministère accepte les conclusions du vérificateur provincial au sujet des inventaires de ressources nécessaires. Le ministère compte évaluer l'état des inventaires de ressources existants et établir les priorités afin de dresser les inventaires à l'aide du personnel et des ressources financières dont il dispose.

En ce qui a trait à l'évaluation et la production de rapports sur la durabilité des écosystèmes des parcs, le ministère est d'accord avec les conclusions du vérificateur provincial et il est en train d'élaborer un cadre en vue de la définition d'indicateurs. Ce cadre prendra en compte divers éléments de l'environnement, dont les terres, l'eau et les espèces à titre d'indicateurs éventuels de la durabilité.

Le ministère accepte les conclusions du vérificateur provincial en ce qui concerne les plans de mise en œuvre. Comme pour les plans de gestion, le ministère fera en sorte que les ressources financières et humaines dont il dispose soient affectées aux aspects les plus cruciaux.

Espèces en voie de disparition en Ontario

En 1971, la province promulguait la *Loi sur les espèces en voie de disparition* afin de permettre la conservation, la protection, le rétablissement et la reproduction des espèces de flore et de faune de la province de l'Ontario qui sont menacées d'extinction. En 1999, le programme Patrimoine vital de l'Ontario, qu'on avait mis sur pied à titre de programme à long terme de protection du patrimoine naturel de la province, mettait en marche le Projet des espèces en péril. Ce projet a la responsabilité des espèces en péril de l'ensemble de la province, et non seulement des parcs, mais il est tout de même administré par l'entremise du programme de Parcs Ontario. Dans le cadre de ce projet, on formule des conseils sur l'élaboration de règlements, de politiques, de directives, de plans de rétablissement, d'accords de partenariat et de projets sur le terrain partout en Ontario. Le but de ce projet est le maintien, l'amélioration ou le rétablissement de la durabilité écologique des écosystèmes visant la conservation, la protection ou le rétablissement des espèces en péril ainsi que l'existence de populations saines de toutes les espèces indigènes qui composent la diversité biologique de ces écosystèmes. Pour l'exercice 2001-2002, on a accordé au projet un financement de base de 187 000 $ en vertu du Programme relatif aux pêches et à la faune et une somme de 2,2 millions de dollars provenant du programme Patrimoine vital de l'Ontario.

Le Comité de détermination du statut des espèces en péril en Ontario (CDSEPO) du ministère passe en revue les données existantes sur les espèces de l'Ontario sur lesquelles il faut se pencher en vue d'une évaluation éventuelle par le Comité sur la situation des espèces en péril au Canada (COSEPAC). En 1996, conjointement avec ses homologues fédéraux et provinciaux, le ministère a signé l'Accord pour la protection des espèces en péril au Canada et a donné son aval à une méthode nationale pour la protection de ces espèces. En signant cet accord, le ministère reconnaissait le COSEPAC en qualité d'organisme impartial pour la formulation de conseils sur la situation des espèces en péril. Environ 47 % des espèces désignées du pays se trouvent en Ontario et 80 % de celles-ci sont des espèces indigènes du sud-ouest de l'Ontario.

Nous avons examiné les efforts du ministère en matière de protection et de rétablissement des espèces en péril et nous exprimons à ce sujet les réserves suivantes :

- Le ministère ne disposait pas d'une stratégie globale pour les espèces en péril, même si la *Loi sur les espèces en voie de disparition* est en vigueur depuis 1971. Une stratégie de ce type établirait les principes, les buts et les principes généraux à partir desquels le ministère pourrait préparer un programme structuré pour les espèces en péril. À la fin de notre vérification en janvier 2002, on nous a informés que le ministère était en train d'élaborer une stratégie à cet égard.
- En janvier 2002, le ministère ne disposait d'aucun plan de rétablissement pour la plupart des 29 espèces protégées en vertu de la *Loi sur les espèces en voie de disparition.* Certaines de celles-ci ont été désignées en 1973 à titre d'espèces en péril en vertu d'un règlement pris en application de la Loi! Le tableau ci-après précise la situation quant au plan de rétablissement de ces 29 espèces.

Plan de rétablissement des espèces en voie de disparition

Situation du plan de rétablissement	Nombre d'espèces	Remarques
Terminé	5	
Stade d'ébauche	10	7 ont été désignées avant 1995
Pas commencé	14	7 ont été désignées avant 1978

Source des données : Ministère des Richesses naturelles

S'il ne dispose pas de plans de rétablissement, le ministère aura certes de la difficulté à gérer efficacement les espèces en péril afin de garantir leur survie dans la province et leur durabilité future. Par exemple, le COSEPAC a établi que trois espèces désignées en péril en vertu d'un règlement de la *Loi sur les espèces en voie de disparition* sont disparues de la province. Ce sont le crotale des bois, dont le règlement le concernant a été promulgué en 1973, et deux espèces de papillon (règlement adopté en 1990), le lutin givré et le bleu mélissa. Deux de ces espèces n'ont jamais fait l'objet d'un plan de rétablissement et le plan visant l'autre espèce n'a jamais dépassé le stade d'ébauche.

- Le CDSEPO et le COSEPAC ont établi qu'en plus des 29 espèces déjà déterminées, 31 autres espèces de l'Ontario étaient en péril : celles-ci ont été notées dans une liste d'espèces « en attente » et ne font toujours pas l'objet d'un règlement. Certaines de ces espèces avaient été désignées à titre d'espèces menacées en 1984 déjà. En raison du long retard qu'on a mis à répondre aux besoins de ces espèces en péril, il se peut fort bien qu'elles disparaissent de la province.

Recommandation

Afin de gérer adéquatement les espèces en péril et d'aider à maintenir et à accroître les populations d'espèces en péril, le ministère doit :

- **élaborer une stratégie globale stipulant la conservation, la protection, le rétablissement et la reproduction des espèces en péril;**
- **rattraper le retard quant à la réglementation des espèces en péril établies;**
- **préparer et mettre en œuvre des plans de rétablissement afin d'aider à prévenir la disparition d'espèces de la province.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord avec les conclusions du vérificateur provincial en ce qui a trait à la nécessité d'une stratégie globale pour les espèces en péril. Le ministère a élaboré une* Stratégie provisoire pour la protection des espèces en péril de l'Ontario *et il a distribué ce document en vue d'un examen au sein du ministère en février 2002. Si ce document est approuvé à l'interne, il sera distribué à l'extérieur afin qu'on le passe en revue.

Plan de rétablissement des espèces en voie de disparition

Situation du plan de rétablissement	Nombre d'espèces	Remarques
Terminé	5	
Stade d'ébauche	10	7 ont été désignées avant 1995
Pas commencé	14	7 ont été désignées avant 1978

Source des données : Ministère des Richesses naturelles

S'il ne dispose pas de plans de rétablissement, le ministère aura certes de la difficulté à gérer efficacement les espèces en péril afin de garantir leur survie dans la province et leur durabilité future. Par exemple, le COSEPAC a établi que trois espèces désignées en péril en vertu d'un règlement de la *Loi sur les espèces en voie de disparition* sont disparues de la province. Ce sont le crotale des bois, dont le règlement le concernant a été promulgué en 1973, et deux espèces de papillon (règlement adopté en 1990), le lutin givré et le bleu mélissa. Deux de ces espèces n'ont jamais fait l'objet d'un plan de rétablissement et le plan visant l'autre espèce n'a jamais dépassé le stade d'ébauche.

- Le CDSEPO et le COSEPAC ont établi qu'en plus des 29 espèces déjà déterminées, 31 autres espèces de l'Ontario étaient en péril : celles-ci ont été notées dans une liste d'espèces « en attente » et ne font toujours pas l'objet d'un règlement. Certaines de ces espèces avaient été désignées à titre d'espèces menacées en 1984 déjà. En raison du long retard qu'on a mis à répondre aux besoins de ces espèces en péril, il se peut fort bien qu'elles disparaissent de la province.

Recommandation

Afin de gérer adéquatement les espèces en péril et d'aider à maintenir et à accroître les populations d'espèces en péril, le ministère doit :

- **élaborer une stratégie globale stipulant la conservation, la protection, le rétablissement et la reproduction des espèces en péril;**
- **rattraper le retard quant à la réglementation des espèces en péril établies;**
- **préparer et mettre en œuvre des plans de rétablissement afin d'aider à prévenir la disparition d'espèces de la province.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord avec les conclusions du vérificateur provincial en ce qui a trait à la nécessité d'une stratégie globale pour les espèces en péril. Le ministère a élaboré une* Stratégie provisoire pour la protection des espèces en péril de l'Ontario *et il a distribué ce document en vue d'un examen au sein du ministère en février 2002. Si ce document est approuvé à l'interne, il sera distribué à l'extérieur afin qu'on le passe en revue.

Le ministère accepte la recommandation du vérificateur provincial au sujet du rattrapage du retard quant à la réglementation des espèces en péril établies. Il importe de souligner que la Loi provinciale sur les espèces en voie de disparition *ne constitue pas le seul moyen dont on dispose pour assurer la protection des espèces. En effet, la protection juridique ou par politique, ou les deux, des espèces et des habitats est également assurée en vertu d'autres lois provinciales et fédérales, notamment : la* Loi sur la protection du poisson et de la faune, *la* Loi sur les parcs provinciaux, *la* Loi sur la durabilité des forêts de la Couronne, *la* Loi sur l'aménagement du territoire, *la* Loi fédérale sur les pêches *et la* Loi fédérale sur la Convention concernant les oiseaux migrateurs.

Grâce au financement supplémentaire offert en vertu du programme Patrimoine vital de l'Ontario, le ministère a été en mesure de rattraper en partie le retard accumulé, en fonction des priorités établies.

Le ministère est d'accord avec la conclusion du vérificateur provincial à l'effet qu'il doit élaborer des plans de rétablissement et mettre en œuvre des plans d'action afin d'aider à prévenir la disparition d'espèces de la province. Conformément à l'Accord de 1996 pour la protection des espèces en péril au Canada, le ministère compte élaborer des plans de rétablissement pour les espèces en péril et menacées de disparition de l'Ontario et il est en train de mettre en œuvre un large éventail d'activités en vue de la gestion des espèces en péril. Ces activités portent notamment sur l'intendance, la recherche, la surveillance, le rétablissement de l'habitat et la sensibilisation.

On retrouve en Ontario un plus grand nombre d'espèces en péril que dans n'importe quel autre territoire ou province du Canada. En raison de l'énorme travail en rapport avec la protection, la conservation et le rétablissement de ces espèces, l'Ontario a mis en marche le développement d'un processus d'évaluation qui avait été proposé et qui est appelé « Évaluation des priorités en matière de conservation ». Ce processus servira à déterminer de quelle façon on doit affecter les ressources afin de prendre en compte les besoins de conservation les plus pressants.

L'Ontario dirigera l'élaboration de stratégies de rétablissement des espèces en péril et menacées (dont l'Ontario a la responsabilité en qualité d'autorité compétente) qui ne se retrouvent qu'en Ontario et elle dirigera en collaboration l'élaboration de stratégies de rétablissement des espèces qui sont présentes en Ontario ainsi que dans d'autres provinces ou territoires.

On élaborera des stratégies de rétablissement pour différentes espèces dans les cas où les exigences quant à l'habitat et les facteurs contraignants qui prévalent justifient le recours à un plan, pour une espèce particulière et pour l'écosystème, qui sera axé sur le rétablissement de l'habitat de plusieurs espèces pouvant être en péril ou menacées ou encore faire l'objet d'un autre degré de menace.

Le ministère accepte la recommandation du vérificateur provincial au sujet du rattrapage du retard quant à la réglementation des espèces en péril établies. Il importe de souligner que la Loi provinciale sur les espèces en voie de disparition *ne constitue pas le seul moyen dont on dispose pour assurer la protection des espèces. En effet, la protection juridique ou par politique, ou les deux, des espèces et des habitats est également assurée en vertu d'autres lois provinciales et fédérales, notamment : la* Loi sur la protection du poisson et de la faune, *la* Loi sur les parcs provinciaux, *la* Loi sur la durabilité des forêts de la Couronne, *la* Loi sur l'aménagement du territoire, *la* Loi fédérale sur les pêches *et la* Loi fédérale sur la Convention concernant les oiseaux migrateurs.

Grâce au financement supplémentaire offert en vertu du programme Patrimoine vital de l'Ontario, le ministère a été en mesure de rattraper en partie le retard accumulé, en fonction des priorités établies.

Le ministère est d'accord avec la conclusion du vérificateur provincial à l'effet qu'il doit élaborer des plans de rétablissement et mettre en œuvre des plans d'action afin d'aider à prévenir la disparition d'espèces de la province. Conformément à l'Accord de 1996 pour la protection des espèces en péril au Canada, le ministère compte élaborer des plans de rétablissement pour les espèces en péril et menacées de disparition de l'Ontario et il est en train de mettre en œuvre un large éventail d'activités en vue de la gestion des espèces en péril. Ces activités portent notamment sur l'intendance, la recherche, la surveillance, le rétablissement de l'habitat et la sensibilisation.

On retrouve en Ontario un plus grand nombre d'espèces en péril que dans n'importe quel autre territoire ou province du Canada. En raison de l'énorme travail en rapport avec la protection, la conservation et le rétablissement de ces espèces, l'Ontario a mis en marche le développement d'un processus d'évaluation qui avait été proposé et qui est appelé « Évaluation des priorités en matière de conservation ». Ce processus servira à déterminer de quelle façon on doit affecter les ressources afin de prendre en compte les besoins de conservation les plus pressants.

L'Ontario dirigera l'élaboration de stratégies de rétablissement des espèces en péril et menacées (dont l'Ontario a la responsabilité en qualité d'autorité compétente) qui ne se retrouvent qu'en Ontario et elle dirigera en collaboration l'élaboration de stratégies de rétablissement des espèces qui sont présentes en Ontario ainsi que dans d'autres provinces ou territoires.

On élaborera des stratégies de rétablissement pour différentes espèces dans les cas où les exigences quant à l'habitat et les facteurs contraignants qui prévalent justifient le recours à un plan, pour une espèce particulière et pour l'écosystème, qui sera axé sur le rétablissement de l'habitat de plusieurs espèces pouvant être en péril ou menacées ou encore faire l'objet d'un autre degré de menace.

Activités d'exécution de la loi

La *Loi sur les parcs provinciaux* stipule qu'il est interdit de retirer, d'endommager ou de détériorer une propriété de l'État ou encore d'endommager ou de détériorer une relique, un artefact ou un objet naturel d'un site présentant une valeur archéologique ou historique et se trouvant dans un parc provincial. De plus, afin de s'assurer que le programme de Parcs Ontario peut continuer à contribuer à la jouissance des visiteurs actuels et futurs des parcs et pour protéger les écosystèmes des parcs, la Loi réglemente les activités humaines qui ont lieu dans les parcs, par exemple l'exploitation minière, la pêche, le camping et les activités de loisirs et de sports. Le ministère dispose d'environ 250 gardiens de parc qui sont chargés d'exécuter la loi en effectuant des patrouilles périodiques de dissuasion afin de protéger les biens et les richesses naturelles des parcs. En outre, 150 employés du ministère, dont tous les directeurs et les directeurs adjoints des parcs, disposent des pouvoirs propres aux gardiens de parc. Les directeurs de parc sont chargés de faire en sorte que les méthodes d'exécution de la loi utilisées par les gardiens soient adéquates. À l'intérieur des limites des parcs, les directeurs et les gardiens des parcs ont des pouvoirs et une autorité équivalente à ceux de la Police provinciale de l'Ontario.

Nous avons visité un certain nombre de parcs provinciaux et nous avons passé en revue les activités générales d'exécution de la loi. Nous avons également examiné les rapports sur la surveillance de l'exécution de la loi qu'on retrouve à ces parcs et, lors des entrevues et des sondages que nous avons effectués, nous avons reçu des réponses de plus de 90 % des directeurs des 59 parcs provinciaux. D'après l'information ainsi recueillie, nous avons conclu que les ressources des parcs n'étaient pas protégées adéquatement et qu'une amélioration des activités d'exécution de la loi s'imposait.

Dans l'ensemble, les trois quarts des directeurs de parc qui ont répondu ont déclaré que les parcs dont ils avaient la responsabilité n'avaient pas fait l'objet d'un entretien adéquat qui aurait permis d'assurer la protection des richesses naturelles. Plus particulièrement, en ce qui a trait à l'exploitation des parcs, près de 70 % des directeurs ont précisé que les parcs n'étaient pas soumis à une patrouille adéquate et que les normes d'exploitation minimales du ministère en rapport avec l'exécution de la loi n'étaient pas respectées en raison d'un financement insuffisant, d'un personnel trop restreint et d'un équipement inférieur aux normes. Ainsi, les gardiens de parc ont mentionné qu'ils n'étaient pas en mesure d'effectuer adéquatement les activités d'exécution de la loi. Par ailleurs, un certain nombre de clients ont formulé des plaintes au sujet de l'absence de personnel d'exécution de la loi dans des parcs avec exploitation. Par exemple, des campeurs ont indiqué être inquiets au sujet de leur sécurité en soirée et ils souhaitaient que les principaux emplacements de camping fassent l'objet de patrouilles de la part des gardiens des parcs.

Les activités d'exécution de la loi étaient également inadéquates en ce qui concerne les parcs sans exploitation. La plupart des directeurs de parc ont signalé que cette situation était attribuable à un manque de ressources. Plus de la moitié des directeurs ont précisé que le personnel peut visiter les parcs sans exploitation une fois par année, pas du tout ou

lorsque des situations préoccupantes leur sont signalées. On nous a signalé que le personnel d'exécution de la loi est affecté en fonction des priorités du moment, qui ont principalement trait à la patrouille des parcs avec exploitation. La plupart des activités d'exécution de la loi qui ont lieu dans les parcs sans exploitation sont de nature réactive et elles découlent de renseignements transmis par des bénévoles, des groupes d'autochtones, des policiers locaux, des visiteurs des parcs et d'autres citoyens préoccupés par une situation particulière.

Les directeurs de parc nous ont également indiqué que puisque les activités d'exécution de la loi dans les parcs sans exploitation sont inadéquates, ils ne peuvent s'acquitter complètement de leurs responsabilités en matière de protection. Les politiques d'exécution de la loi du ministère ont principalement trait aux parcs avec exploitation et aucune directive particulière ne précise les responsabilités des gardiens des parcs sans exploitation. Les directeurs ont mentionné des exemples d'activités illégales : camping, chasse, coupe d'arbres pour en faire du bois de feu, utilisation de véhicules de loisir dans les parcs, vandalisme et empiétement sur les parcs de la part des propriétaires fonciers adjacents. On pourrait éliminer ou du moins réduire certaines de ces infractions en prescrivant une patrouille périodique, réalisée en fonction des risques, dans les normes d'exploitation minimales du ministère.

Les directeurs de parc ont fait remarquer qu'en raison de l'absence d'activités d'exécution de la loi, les ressources ont subi les répercussions négatives de certains actes et, dans certains cas, elles ont été détruites. Toutefois, ils ont indiqué qu'on ne peut pas déterminer l'envergure des dommages ou de l'incidence sur les habitats de la faune, à la fois parce qu'on ne dispose d'aucun inventaire des espèces ou des ressources présentes dans les parcs et parce qu'on ne tient aucune statistique sur les dommages connus aux ressources des parcs. Par conséquent, il se peut fort bien que le ministère ne puisse pas préserver les parcs provinciaux afin que les générations futures puissent en profiter, conformément aux exigences de la *Loi sur les parcs provinciaux*.

Recommandation

Afin d'aider à faire en sorte que les ressources des parcs provinciaux soient protégées adéquatement, le ministère doit :

- **se pencher sur les activités d'exécution de la loi dans les parcs avec et sans exploitation afin de déterminer si le financement accordé, le personnel et l'équipement dont disposent les directeurs et les gardiens des parcs sont adéquats pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'exécution de la loi;**
- **élaborer des directives particulières précisant une stratégie d'exécution de la loi en fonction des risques pour les parcs sans exploitation.**

Réponse du ministère

Le ministère examinera la norme d'exploitation actuelle quant à l'exécution de la loi dans les parcs qui figure dans le manuel des normes minimales sur l'exploitation des parcs avec exploitation.

Depuis 1983, on compte plus de 150 nouveaux parcs provinciaux (représentant 3,9 millions d'hectares). Cette augmentation considérable du réseau des parcs impose des exigences accrues au chapitre des activités d'exécution de la loi dans les parcs avec et sans exploitation. Depuis 1996, le ministère déploie des efforts accrus au sujet des patrouilles d'exécution de la loi dans les parcs. En 1996, les activités d'exécution de la loi représentaient 14 759 journées-personnes, tandis qu'en 2001 ce chiffre avait grimpé à 18 987 journées-personnes, soit une augmentation de 28 %.

De plus, le ministère va élaborer une stratégie portant sur l'exécution de la loi dans les parcs sans exploitation en fonction du degré de risque.

MESURE ET RAPPORT DE L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME

Mesure de la durabilité écologique

En 1991, le ministère a produit un document de politique portant le titre *Direction 90*. Ce document précise que l'élaboration future de politique se fondera sur le développement durable des richesses naturelles. Le développement durable répond aux besoins économiques, sociaux et environnementaux de la génération actuelle sans compromettre les besoins des générations futures. Par conséquent, entre 1990 et 2000, le ministère a tenté de préciser les résultats escomptés afin de vérifier à quel point il se conformait au principe de développement durable des richesses naturelles. En 2000, le ministère a mis à jour sa politique à l'aide d'un document appelé *Au-delà de l'an 2000 : Orientations stratégiques du ministère des Richesses naturelles*. Ce document reconnaît officiellement l'objectif du ministère en matière de durabilité écologique et établit les stratégies qui vont favoriser l'atteinte de cet objectif.

Dans le Plan d'activités 2000-2001 de Parcs Ontario, on indique que l'objectif du programme consistait à « protéger et à gérer les milieux naturels, culturels et de loisirs d'une importance particulière pour la province et faisant partie d'un réseau de parcs provinciaux ainsi qu'à offrir tout un éventail d'activités de loisirs et de sports de plein air. » Ce Plan d'activités précisait un ensemble de résultats souhaités mais il ne définissait pas d'indicateurs des performances qui auraient permis d'évaluer l'efficacité globale du programme de Parcs Ontario quant à l'objectif de durabilité écologique.

Actuellement, le programme ne permet de recueillir de l'information et de faire rapport que sur deux indicateurs des performances. Le premier indicateur a trait aux avantages

lorsque des situations préoccupantes leur sont signalées. On nous a signalé que le personnel d'exécution de la loi est affecté en fonction des priorités du moment, qui ont principalement trait à la patrouille des parcs avec exploitation. La plupart des activités d'exécution de la loi qui ont lieu dans les parcs sans exploitation sont de nature réactive et elles découlent de renseignements transmis par des bénévoles, des groupes d'autochtones, des policiers locaux, des visiteurs des parcs et d'autres citoyens préoccupés par une situation particulière.

Les directeurs de parc nous ont également indiqué que puisque les activités d'exécution de la loi dans les parcs sans exploitation sont inadéquates, ils ne peuvent s'acquitter complètement de leurs responsabilités en matière de protection. Les politiques d'exécution de la loi du ministère ont principalement trait aux parcs avec exploitation et aucune directive particulière ne précise les responsabilités des gardiens des parcs sans exploitation. Les directeurs ont mentionné des exemples d'activités illégales : camping, chasse, coupe d'arbres pour en faire du bois de feu, utilisation de véhicules de loisir dans les parcs, vandalisme et empiétement sur les parcs de la part des propriétaires fonciers adjacents. On pourrait éliminer ou du moins réduire certaines de ces infractions en prescrivant une patrouille périodique, réalisée en fonction des risques, dans les normes d'exploitation minimales du ministère.

Les directeurs de parc ont fait remarquer qu'en raison de l'absence d'activités d'exécution de la loi, les ressources ont subi les répercussions négatives de certains actes et, dans certains cas, elles ont été détruites. Toutefois, ils ont indiqué qu'on ne peut pas déterminer l'envergure des dommages ou de l'incidence sur les habitats de la faune, à la fois parce qu'on ne dispose d'aucun inventaire des espèces ou des ressources présentes dans les parcs et parce qu'on ne tient aucune statistique sur les dommages connus aux ressources des parcs. Par conséquent, il se peut fort bien que le ministère ne puisse pas préserver les parcs provinciaux afin que les générations futures puissent en profiter, conformément aux exigences de la *Loi sur les parcs provinciaux*.

Recommandation

Afin d'aider à faire en sorte que les ressources des parcs provinciaux soient protégées adéquatement, le ministère doit :

- **se pencher sur les activités d'exécution de la loi dans les parcs avec et sans exploitation afin de déterminer si le financement accordé, le personnel et l'équipement dont disposent les directeurs et les gardiens des parcs sont adéquats pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'exécution de la loi;**
- **élaborer des directives particulières précisant une stratégie d'exécution de la loi en fonction des risques pour les parcs sans exploitation.**

Réponse du ministère

Le ministère examinera la norme d'exploitation actuelle quant à l'exécution de la loi dans les parcs qui figure dans le manuel des normes minimales sur l'exploitation des parcs avec exploitation.

Depuis 1983, on compte plus de 150 nouveaux parcs provinciaux (représentant 3,9 millions d'hectares). Cette augmentation considérable du réseau des parcs impose des exigences accrues au chapitre des activités d'exécution de la loi dans les parcs avec et sans exploitation. Depuis 1996, le ministère déploie des efforts accrus au sujet des patrouilles d'exécution de la loi dans les parcs. En 1996, les activités d'exécution de la loi représentaient 14 759 journées-personnes, tandis qu'en 2001 ce chiffre avait grimpé à 18 987 journées-personnes, soit une augmentation de 28 %.

De plus, le ministère va élaborer une stratégie portant sur l'exécution de la loi dans les parcs sans exploitation en fonction du degré de risque.

MESURE ET RAPPORT DE L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME

Mesure de la durabilité écologique

En 1991, le ministère a produit un document de politique portant le titre *Direction 90*. Ce document précise que l'élaboration future de politique se fondera sur le développement durable des richesses naturelles. Le développement durable répond aux besoins économiques, sociaux et environnementaux de la génération actuelle sans compromettre les besoins des générations futures. Par conséquent, entre 1990 et 2000, le ministère a tenté de préciser les résultats escomptés afin de vérifier à quel point il se conformait au principe de développement durable des richesses naturelles. En 2000, le ministère a mis à jour sa politique à l'aide d'un document appelé *Au-delà de l'an 2000 : Orientations stratégiques du ministère des Richesses naturelles*. Ce document reconnait officiellement l'objectif du ministère en matière de durabilité écologique et établit les stratégies qui vont favoriser l'atteinte de cet objectif.

Dans le Plan d'activités 2000-2001 de Parcs Ontario, on indique que l'objectif du programme consistait à « protéger et à gérer les milieux naturels, culturels et de loisirs d'une importance particulière pour la province et faisant partie d'un réseau de parcs provinciaux ainsi qu'à offrir tout un éventail d'activités de loisirs et de sports de plein air. » Ce Plan d'activités précisait un ensemble de résultats souhaités mais il ne définissait pas d'indicateurs des performances qui auraient permis d'évaluer l'efficacité globale du programme de Parcs Ontario quant à l'objectif de durabilité écologique.

Actuellement, le programme ne permet de recueillir de l'information et de faire rapport que sur deux indicateurs des performances. Le premier indicateur a trait aux avantages

économiques et sociaux des parcs provinciaux établis en fonction du nombre de visiteurs des parcs. Le second indicateur se rapporte à la protection de l'ensemble des richesses naturelles en ce qui concerne les espèces en péril (nombre d'espèces faisant l'objet de règlements et nombre de plans de rétablissement élaborés et exécutés). Ces indicateurs portent sur les activités en rapport avec l'exploitation des parcs provinciaux et ils ne précisent pas si les richesses naturelles sont maintenues. Le ministère n'a pas élaboré de mesures de l'efficacité concernant tout particulièrement les résultats escomptés établis dans le plan d'activités et visant à déterminer si le programme permet d'atteindre l'objectif du ministère en matière de durabilité écologique.

Sans une évaluation globale de l'efficacité du programme, par exemple du nombre de plans de gestion préparés et exécutés, le ministère ne peut pas déterminer si ses politiques et ses méthodes de gestion permettent d'atteindre l'objectif de durabilité économique en ce qui concerne les ressources des parcs provinciaux. Le personnel du ministère convient que cette évaluation globale est nécessaire. Toutefois, l'information dont on dispose est insuffisante pour déterminer dans quelle mesure l'objectif du programme est atteint.

À cet effet, en mai 2001, le ministère a produit un rapport cadre sur l'écologie appelé *An Approach for Monitoring in Ontario's Provincial Parks and Protected Areas* (une approche pour la surveillance des parcs provinciaux et des zones protégées de l'Ontario). Ce cadre vise à aider « la direction de Parcs Ontario à élaborer une démarche en vue de l'établissement d'un inventaire, de la surveillance, de l'évaluation et de la production de comptes rendus sur la santé et l'intégrité écologiques à long terme ainsi que sur l'effet cumulatif des activités humaines qui ont lieu dans les parcs provinciaux et les réserves de conservation de la nature de l'Ontario. » À l'aide de ce processus, le ministère vise à établir les espèces repères à surveiller afin de déterminer l'état des richesses naturelles et, en bout de ligne, s'il y a ou non durabilité écologique. On doit surveiller et mesurer les espèces et les changements écologiques afin de pouvoir prendre des mesures rapides et efficaces et évaluer la durabilité écologique.

Tout d'abord, en janvier 2002, le ministère a mis en marche une évaluation de quatre ans de ses zones protégées. Le ministère prévoit d'évaluer les pressions exercées sur l'environnement, par exemple les utilisations à des fins de loisirs et de sports, les toxines et les polluants, les éléments qui modifient les habitats, les changements climatiques ainsi que les variations quant à la flore et la faune. Le ministère va se servir des résultats de l'évaluation dans le cadre de la surveillance de la santé et de l'intégrité écologiques des ressources des parcs provinciaux.

Recommandation

Le ministère doit élaborer des indicateurs des performances pouvant être utilisés dans les évaluations et qui contribuent à assurer la durabilité écologique des ressources des parcs provinciaux.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord avec les conclusions du vérificateur provincial. À l'aide des ressources à sa disposition, qui sont actuellement offertes par l'entremise d'un financement à court terme de Patrimoine vital de l'Ontario, le ministère prend plusieurs mesures afin de régler ce problème, notamment en :

- ***développant un programme de surveillance écologique des parcs et des zones protégées;***
- ***réalisant la première partie (sur un an) d'une évaluation de quatre ans des problèmes naturels et causés par les humains qui ont une incidence sur les parcs provinciaux de l'Ontario, laquelle évaluation, une fois terminée, aidera le ministère à évaluer la nature et l'ampleur des menaces pour le système ainsi qu'à établir les priorités quant aux indicateurs à surveiller et à la façon de les surveiller.***

IMPORTANCE DES FACTEURS ÉCONOMIQUES ET DE L'EFFICACITÉ

Système de comptabilisation et de réservation des parcs

En 1999, le ministère concluait une entente de cinq ans avec un entrepreneur du secteur privé en vue de l'exploitation d'un système informatisé de comptabilisation des réservations et des inscriptions dont le public se sert pour effectuer des réservations portant sur les emplacements de camping des parcs provinciaux. Le prestataire du service dispose d'un centre téléphonique et d'un site Internet pour les réservations. Il dispose également du personnel nécessaire de même que de l'équipement informatique et des logiciels requis. Pour l'exercice 2000-2001, le ministère a versé à cet entrepreneur environ 2 millions de dollars pour l'exploitation du système de réservations.

Nous avons passé en revue le processus qui a servi à choisir le prestataire du service et nous avons conclu que ce choix avait été effectué dans un régime de concurrence, conformément à la politique du gouvernement. Nous avons également examiné le rendement du prestataire de service et la surveillance effectuée par le ministère des mesures et des méthodes de sécurité et nous avons émis les réserves suivantes à ce sujet :

- Le prestataire du service n'a pas respecté la norme de service à la clientèle précisée dans l'entente, en vertu de laquelle il doit répondre à 80 % des appels téléphoniques en 20 secondes ou moins. Le prestataire du service doit s'assurer que le personnel en place est suffisant afin qu'il puisse se conformer à cette norme. De février 2000 à septembre 2001, le ministère a établi que le prestataire n'a pas respecté cette norme à de nombreuses reprises et il a imposé une amende de 129 000 $ pour les périodes

économiques et sociaux des parcs provinciaux établis en fonction du nombre de visiteurs des parcs. Le second indicateur se rapporte à la protection de l'ensemble des richesses naturelles en ce qui concerne les espèces en péril (nombre d'espèces faisant l'objet de règlements et nombre de plans de rétablissement élaborés et exécutés). Ces indicateurs portent sur les activités en rapport avec l'exploitation des parcs provinciaux et ils ne précisent pas si les richesses naturelles sont maintenues. Le ministère n'a pas élaboré de mesures de l'efficacité concernant tout particulièrement les résultats escomptés établis dans le plan d'activités et visant à déterminer si le programme permet d'atteindre l'objectif du ministère en matière de durabilité écologique.

Sans une évaluation globale de l'efficacité du programme, par exemple du nombre de plans de gestion préparés et exécutés, le ministère ne peut pas déterminer si ses politiques et ses méthodes de gestion permettent d'atteindre l'objectif de durabilité économique en ce qui concerne les ressources des parcs provinciaux. Le personnel du ministère convient que cette évaluation globale est nécessaire. Toutefois, l'information dont on dispose est insuffisante pour déterminer dans quelle mesure l'objectif du programme est atteint.

À cet effet, en mai 2001, le ministère a produit un rapport cadre sur l'écologie appelé *An Approach for Monitoring in Ontario's Provincial Parks and Protected Areas* (une approche pour la surveillance des parcs provinciaux et des zones protégées de l'Ontario). Ce cadre vise à aider « la direction de Parcs Ontario à élaborer une démarche en vue de l'établissement d'un inventaire, de la surveillance, de l'évaluation et de la production de comptes rendus sur la santé et l'intégrité écologiques à long terme ainsi que sur l'effet cumulatif des activités humaines qui ont lieu dans les parcs provinciaux et les réserves de conservation de la nature de l'Ontario. » À l'aide de ce processus, le ministère vise à établir les espèces repères à surveiller afin de déterminer l'état des richesses naturelles et, en bout de ligne, s'il y a ou non durabilité écologique. On doit surveiller et mesurer les espèces et les changements écologiques afin de pouvoir prendre des mesures rapides et efficaces et évaluer la durabilité écologique.

Tout d'abord, en janvier 2002, le ministère a mis en marche une évaluation de quatre ans de ses zones protégées. Le ministère prévoit d'évaluer les pressions exercées sur l'environnement, par exemple les utilisations à des fins de loisirs et de sports, les toxines et les polluants, les éléments qui modifient les habitats, les changements climatiques ainsi que les variations quant à la flore et la faune. Le ministère va se servir des résultats de l'évaluation dans le cadre de la surveillance de la santé et de l'intégrité écologiques des ressources des parcs provinciaux.

Recommandation

Le ministère doit élaborer des indicateurs des performances pouvant être utilisés dans les évaluations et qui contribuent à assurer la durabilité écologique des ressources des parcs provinciaux.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord avec les conclusions du vérificateur provincial. À l'aide des ressources à sa disposition, qui sont actuellement offertes par l'entremise d'un financement à court terme de Patrimoine vital de l'Ontario, le ministère prend plusieurs mesures afin de régler ce problème, notamment en :

- ***développant un programme de surveillance écologique des parcs et des zones protégées;***
- ***réalisant la première partie (sur un an) d'une évaluation de quatre ans des problèmes naturels et causés par les humains qui ont une incidence sur les parcs provinciaux de l'Ontario, laquelle évaluation, une fois terminée, aidera le ministère à évaluer la nature et l'ampleur des menaces pour le système ainsi qu'à établir les priorités quant aux indicateurs à surveiller et à la façon de les surveiller.***

IMPORTANCE DES FACTEURS ÉCONOMIQUES ET DE L'EFFICACITÉ

Système de comptabilisation et de réservation des parcs

En 1999, le ministère concluait une entente de cinq ans avec un entrepreneur du secteur privé en vue de l'exploitation d'un système informatisé de comptabilisation des réservations et des inscriptions dont le public se sert pour effectuer des réservations portant sur les emplacements de camping des parcs provinciaux. Le prestataire du service dispose d'un centre téléphonique et d'un site Internet pour les réservations. Il dispose également du personnel nécessaire de même que de l'équipement informatique et des logiciels requis. Pour l'exercice 2000-2001, le ministère a versé à cet entrepreneur environ 2 millions de dollars pour l'exploitation du système de réservations.

Nous avons passé en revue le processus qui a servi à choisir le prestataire du service et nous avons conclu que ce choix avait été effectué dans un régime de concurrence, conformément à la politique du gouvernement. Nous avons également examiné le rendement du prestataire de service et la surveillance effectuée par le ministère des mesures et des méthodes de sécurité et nous avons émis les réserves suivantes à ce sujet :

- Le prestataire du service n'a pas respecté la norme de service à la clientèle précisée dans l'entente, en vertu de laquelle il doit répondre à 80 % des appels téléphoniques en 20 secondes ou moins. Le prestataire du service doit s'assurer que le personnel en place est suffisant afin qu'il puisse se conformer à cette norme. De février 2000 à septembre 2001, le ministère a établi que le prestataire n'a pas respecté cette norme à de nombreuses reprises et il a imposé une amende de 129 000 $ pour les périodes

pendant lesquelles le prestataire du service n'a pas respecté la norme en matière de service à la clientèle. Nous avons effectué nos propres tests : dans 65 % des cas, nos appels sont restés sans réponse soit parce que la ligne était occupée ou soit parce que nous avons été mis en attente pendant 15 minutes (après quoi nous raccrochions). À la fin de notre vérification en janvier 2002, le prestataire du service n'avait pas encore payé l'amende imposée et, en vertu des modalités de l'entente, il avait demandé un arbitrage de la part d'un tiers.

- En février 2000, avant la mise en œuvre, le ministère a embauché un consultant devant faire l'essai du système afin de tester sa sécurité : les problèmes qui ont été signalés à ce moment ont par la suite été corrigés. Cependant, depuis février 2000, le ministère n'a effectué aucun autre test de sécurité du système qui lui aurait permis de vérifier si les caractéristiques de sécurité destinées à protéger l'information qui est transmise sur Internet sont efficaces. Les directives du Conseil de gestion du gouvernement exigent que les contrats avec les prestataires de services comprennent une disposition prévoyant des examens indépendants et périodiques de la sécurité des installations de technologie de l'information. L'accord conclu par le ministère avec l'entrepreneur ne comprenait pas de disposition de la sorte.

Recommandation

Le ministère doit surveiller de plus près le prestataire du service afin de s'assurer que les exigences en matière de service à la clientèle sont respectées et que les contrats futurs conclus avec des prestataires de services comprennent une disposition prévoyant des examens indépendants et périodiques de la sécurité.

Réponse du ministère

Le ministère surveille le rendement du centre téléphonique des réservations en passant en revue les rapports quotidiens et hebdomadaires. Le ministère vérifie également la qualité du service à la clientèle en consultant les commentaires et les plaintes des clients. Somme toute, le degré de satisfaction de la clientèle est élevé et le ministère reçoit très peu de remarques de gens se plaignant de délais d'attente élevés ou du fait que la ligne est occupée. Malgré tout, le ministère s'efforcera d'améliorer la surveillance du prestataire du service en affectant des ressources en vue de la réalisation de tests au hasard et d'un échantillonnage des temps de réponse.

Le ministère adjoindra une disposition portant sur un examen indépendant et périodique de la sécurité dans les contrats qu'il conclura à l'avenir avec des prestataires de services. Le système de comptabilisation et de réservation des parcs a été mis en service en mars 2000. Le ministère a depuis établi une vérification semestrielle de la sécurité du système de réservation sur Internet. Les vérifications de la sécurité doivent être réalisées par une société de conseils indépendante.

Entretien des immobilisations

Le ministère estime que la valeur des immobilisations des parcs provinciaux, à l'exclusion des terres, est d'environ 800 millions de dollars. Ces immobilisations comprennent les immeubles, les centres d'accueil aux visiteurs, les réseaux de distribution d'eau, les installations de traitement des eaux usées, les routes, les ponts, les quais et l'équipement. Depuis 1996, année de la mise sur pied de Parcs Ontario à titre de nouveau modèle administratif, les dépenses en immobilisations ont été les suivantes :

Dépenses d'immobilisations de Parcs Ontario, 1996-1997—2001-2002

Exercice	Dépenses d'immobilisations ($)
1996-1997	9 579 000
1997-1998	9 801 000
1998-1999	12 203 000
1999-2000	13 781 000
2000-2001	19 303 000
2001-2002	15 569 000

Source des données : Comptes publics de l'Ontario

Selon le ministère, la plupart des immobilisations existantes des parcs ont entre 20 et 45 ans et elles approchent la fin de leur vie utile ou encore elles l'ont dépassée. Notre examen du processus d'immobilisations a révélé que le ministère avait accumulé un retard quant à ses projets d'immobilisations et que le financement accordé était insuffisant pour parachever ces projets. On assiste par conséquent à une détérioration constante des installations des parcs. Les détails de nos remarques sont indiqués ci-après.

Plus de 80 % des directeurs de parc ont indiqué, dans le cadre de notre sondage, que le financement offert pour l'entretien des immobilisations est insuffisant et ne permet pas de répondre aux besoins des parcs. Ils ont précisé que plus des deux tiers des installations et immobilisations sont au seuil de la norme ou insatisfaisants et que les améliorations qui s'imposent sont attendues depuis plus de deux ans. La plupart de ces parcs exigeaient des améliorations en rapport avec les toilettes, les routes, les terrains de jeux, les réseaux d'aqueduc et les immeubles administratifs. De plus, les fiches de commentaires remplies par les clients révélaient que la satisfaction quant aux installations des parcs est passée de 54 % en 1997 à 45 % en 2001.

Le ministère estime que les coûts annuels de l'entretien et de la remise en état des immobilisations existantes des parcs s'élèvent à environ 16 millions de dollars. Certes, le financement d'immobilisations annuel que le programme reçoit correspond

pendant lesquelles le prestataire du service n'a pas respecté la norme en matière de service à la clientèle. Nous avons effectué nos propres tests : dans 65 % des cas, nos appels sont restés sans réponse soit parce que la ligne était occupée ou soit parce que nous avons été mis en attente pendant 15 minutes (après quoi nous raccrochions). À la fin de notre vérification en janvier 2002, le prestataire du service n'avait pas encore payé l'amende imposée et, en vertu des modalités de l'entente, il avait demandé un arbitrage de la part d'un tiers.

- En février 2000, avant la mise en œuvre, le ministère a embauché un consultant devant faire l'essai du système afin de tester sa sécurité : les problèmes qui ont été signalés à ce moment ont par la suite été corrigés. Cependant, depuis février 2000, le ministère n'a effectué aucun autre test de sécurité du système qui lui aurait permis de vérifier si les caractéristiques de sécurité destinées à protéger l'information qui est transmise sur Internet sont efficaces. Les directives du Conseil de gestion du gouvernement exigent que les contrats avec les prestataires de services comprennent une disposition prévoyant des examens indépendants et périodiques de la sécurité des installations de technologie de l'information. L'accord conclu par le ministère avec l'entrepreneur ne comprenait pas de disposition de la sorte.

Recommandation

Le ministère doit surveiller de plus près le prestataire du service afin de s'assurer que les exigences en matière de service à la clientèle sont respectées et que les contrats futurs conclus avec des prestataires de services comprennent une disposition prévoyant des examens indépendants et périodiques de la sécurité.

Réponse du ministère

Le ministère surveille le rendement du centre téléphonique des réservations en passant en revue les rapports quotidiens et hebdomadaires. Le ministère vérifie également la qualité du service à la clientèle en consultant les commentaires et les plaintes des clients. Somme toute, le degré de satisfaction de la clientèle est élevé et le ministère reçoit très peu de remarques de gens se plaignant de délais d'attente élevés ou du fait que la ligne est occupée. Malgré tout, le ministère s'efforcera d'améliorer la surveillance du prestataire du service en affectant des ressources en vue de la réalisation de tests au hasard et d'un échantillonnage des temps de réponse.

Le ministère adjoindra une disposition portant sur un examen indépendant et périodique de la sécurité dans les contrats qu'il conclura à l'avenir avec des prestataires de services. Le système de comptabilisation et de réservation des parcs a été mis en service en mars 2000. Le ministère a depuis établi une vérification semestrielle de la sécurité du système de réservation sur Internet. Les vérifications de la sécurité doivent être réalisées par une société de conseils indépendante.

Entretien des immobilisations

Le ministère estime que la valeur des immobilisations des parcs provinciaux, à l'exclusion des terres, est d'environ 800 millions de dollars. Ces immobilisations comprennent les immeubles, les centres d'accueil aux visiteurs, les réseaux de distribution d'eau, les installations de traitement des eaux usées, les routes, les ponts, les quais et l'équipement. Depuis 1996, année de la mise sur pied de Parcs Ontario à titre de nouveau modèle administratif, les dépenses en immobilisations ont été les suivantes :

Dépenses d'immobilisations de Parcs Ontario, 1996-1997—2001-2002

Exercice	Dépenses d'immobilisations ($)
1996-1997	9 579 000
1997-1998	9 801 000
1998-1999	12 203 000
1999-2000	13 781 000
2000-2001	19 303 000
2001-2002	15 569 000

Source des données : Comptes publics de l'Ontario

Selon le ministère, la plupart des immobilisations existantes des parcs ont entre 20 et 45 ans et elles approchent la fin de leur vie utile ou encore elles l'ont dépassée. Notre examen du processus d'immobilisations a révélé que le ministère avait accumulé un retard quant à ses projets d'immobilisations et que le financement accordé était insuffisant pour parachever ces projets. On assiste par conséquent à une détérioration constante des installations des parcs. Les détails de nos remarques sont indiqués ci-après.

Plus de 80 % des directeurs de parc ont indiqué, dans le cadre de notre sondage, que le financement offert pour l'entretien des immobilisations est insuffisant et ne permet pas de répondre aux besoins des parcs. Ils ont précisé que plus des deux tiers des installations et immobilisations sont au seuil de la norme ou insatisfaisants et que les améliorations qui s'imposent sont attendues depuis plus de deux ans. La plupart de ces parcs exigeaient des améliorations en rapport avec les toilettes, les routes, les terrains de jeux, les réseaux d'aqueduc et les immeubles administratifs. De plus, les fiches de commentaires remplies par les clients révélaient que la satisfaction quant aux installations des parcs est passée de 54 % en 1997 à 45 % en 2001.

Le ministère estime que les coûts annuels de l'entretien et de la remise en état des immobilisations existantes des parcs s'élèvent à environ 16 millions de dollars. Certes, le financement d'immobilisations annuel que le programme reçoit correspond

approximativement à ce montant, mais une partie du financement des immobilisations est consacré à des dépenses qui ne sont pas en rapport avec l'entretien, comme l'achat de terres et les nouvelles initiatives. Pour l'exercice 2001-2002, le ministère a estimé qu'un montant supplémentaire de 8,5 millions de dollars était nécessaire en matière de financement des immobilisations pour qu'on puisse assurer un entretien adéquat des immobilisations des parcs. Par conséquent, le report de l'entretien annuel risque d'entraîner une accélération de la détérioration structurelle et, en bout de ligne, d'exiger un remplacement encore plus coûteux des immobilisations. Le ministère estime que le financement requis pour remettre les immobilisations dans un état acceptable est de 420 millions de dollars.

Plus de 75 % des directeurs ont indiqué que les lacunes des immobilisations en suspens présentent des risques éventuels pour la santé et la sécurité. Par exemple, certains bâtiments du personnel ne respectaient pas le Code des incendies, présentaient des problèmes structurels ou comportaient de la moisissure pouvant causer des problèmes de santé.

De plus, en vertu d'un règlement de la *Loi sur les ressources en eau de l'Ontario*, les réseaux de traitement des eaux usées et de distribution d'eau des parcs doivent respecter les normes provinciales d'ici le 31 décembre 2002. Même si le ministère a mis en œuvre, en septembre 2000, un programme d'amélioration de l'eau afin de régler les lacunes du réseau d'aqueduc des parcs provinciaux et de respecter les exigences de la *Loi sur les ressources en eau de l'Ontario*, il se peut qu'il ne puisse pas respecter la date limite du 31 décembre 2002 (suite à notre vérification, cette date a été reportée au 1er juillet 2003). Le ministère avait déterminé 58 projets qu'il devait mener à terme pour pouvoir respecter les exigences. Toutefois, au 31 janvier 2002, la majeure partie des travaux de conception en vue d'une remise en état était encore en cours et un seul projet avait été approuvé par le ministère de l'Environnement. En plus du risque de non-respect du délai fixé, il se peut que, pour la saison 2003, les parcs provinciaux exploités par le ministère disposent de systèmes de traitement des eaux usées et de réseaux de distribution d'eau qui sont non conformes aux normes provinciales.

Recommandation

Afin de garantir l'entretien des parcs provinciaux, pour que les générations futures puissent en profiter, et pour corriger les lacunes quant aux immobilisations qui présentent un risque pour la santé et la sécurité, le ministère doit prendre des mesures afin de remettre les immobilisations des parcs dans un état satisfaisant.

Réponse du ministère

La santé et la sécurité du personnel et des visiteurs des parcs sont primordiales pour le ministère. Le ministère a pris des mesures afin de faire en sorte que les lacunes des immobilisations qui présentent une menace pour la santé et la sécurité du personnel et des visiteurs soient

corrigées. Le ministère poursuivra ses efforts afin de remettre en état les immobilisations des parcs à l'aide des ressources dont il dispose.

Suite à l'introduction de nouvelles normes sur l'eau potable, le ministère a mis en marche une initiative d'envergure afin d'améliorer les réseaux d'eau potable des parcs provinciaux. L'eau potable offerte dans les parcs provinciaux est conforme aux normes du ministère de l'Environnement. Les exigences en matière de filtration des nouvelles normes de la* Loi sur les ressources en eau de l'Ontario *vont entrer en vigueur le 31 décembre 2002. Le ministère s'assurera que l'eau potable offerte dans les parcs provinciaux pendant la saison 2003 respecte les nouvelles normes provinciales. À ce jour, le ministère a mis en œuvre les exigences opérationnelles des nouvelles normes sur l'eau potable qui sont entrées en vigueur en août 2000.

Biens mobiliers des parcs provinciaux

Nous avons passé en revue la gestion, par le ministère, des biens mobiliers des parcs provinciaux, comme les meubles, les outils, l'équipement, les ordinateurs et les machines. Nous avons conclu que les contrôles en place destinés à comptabiliser et à protéger ces biens sont inadéquats. Des contrôles adéquats s'avèrent nécessaires, car les biens mobiliers peuvent être perdus ou volés. Le ministère se servait d'un système de gestion des biens pour enregistrer et faire le suivi des biens mobiliers, mais ce système ne fonctionne plus depuis 1998, car une technologie incompatible a alors été mise en place. Le ministère n'a pas remplacé le système de gestion des biens.

La politique du ministère exige que les directeurs des parcs tiennent une liste d'inventaire à jour des biens mobiliers des parcs et qu'ils présentent cette liste à l'administration centrale au moins une fois par an. Toutefois, bon nombre des parcs que nous avons visités ne comportaient pas de liste d'inventaire depuis 1998, date à laquelle le système de gestion des biens a été interrompu. Les achats de biens effectués entre le 1er avril 1998 et le 31 décembre 2001 et qu'il aurait fallu contrôler et adjoindre à la liste de biens représentent une somme de 4,2 millions de dollars. De plus, nous avons constaté que la fonction de contrôle des biens de ces parcs n'était pas très importante aux yeux des directeurs de parc. En effet, plus des deux tiers des répondants ont indiqué, dans le cadre de notre sondage, que leur inventaire des biens n'était pas à jour, la plupart des inventaires remontant même à 1998. En outre, le ministère n'avait pris aucune mesure pour faire en sorte que les directeurs de parc effectuent une vérification périodique et physique des biens. Sans la liste complète des biens mobiliers, le ministère n'est pas en mesure de surveiller efficacement les biens des parcs.

En janvier 2002, le ministère rendait publiques une nouvelle politique et une directive pour les biens mobiliers qui précisaient les exigences impératives minimales visant une gestion efficace des biens mobiliers. Tous les biens doivent être enregistrés et faire l'objet d'un suivi par le recours à un nouveau système de gestion des biens.

approximativement à ce montant, mais une partie du financement des immobilisations est consacré à des dépenses qui ne sont pas en rapport avec l'entretien, comme l'achat de terres et les nouvelles initiatives. Pour l'exercice 2001-2002, le ministère a estimé qu'un montant supplémentaire de 8,5 millions de dollars était nécessaire en matière de financement des immobilisations pour qu'on puisse assurer un entretien adéquat des immobilisations des parcs. Par conséquent, le report de l'entretien annuel risque d'entraîner une accélération de la détérioration structurelle et, en bout de ligne, d'exiger un remplacement encore plus coûteux des immobilisations. Le ministère estime que le financement requis pour remettre les immobilisations dans un état acceptable est de 420 millions de dollars.

Plus de 75 % des directeurs ont indiqué que les lacunes des immobilisations en suspens présentent des risques éventuels pour la santé et la sécurité. Par exemple, certains bâtiments du personnel ne respectaient pas le Code des incendies, présentaient des problèmes structurels ou comportaient de la moisissure pouvant causer des problèmes de santé.

De plus, en vertu d'un règlement de la *Loi sur les ressources en eau de l'Ontario*, les réseaux de traitement des eaux usées et de distribution d'eau des parcs doivent respecter les normes provinciales d'ici le 31 décembre 2002. Même si le ministère a mis en œuvre, en septembre 2000, un programme d'amélioration de l'eau afin de régler les lacunes du réseau d'aqueduc des parcs provinciaux et de respecter les exigences de la *Loi sur les ressources en eau de l'Ontario*, il se peut qu'il ne puisse pas respecter la date limite du 31 décembre 2002 (suite à notre vérification, cette date a été reportée au 1er juillet 2003). Le ministère avait déterminé 58 projets qu'il devait mener à terme pour pouvoir respecter les exigences. Toutefois, au 31 janvier 2002, la majeure partie des travaux de conception en vue d'une remise en état était encore en cours et un seul projet avait été approuvé par le ministère de l'Environnement. En plus du risque de non-respect du délai fixé, il se peut que, pour la saison 2003, les parcs provinciaux exploités par le ministère disposent de systèmes de traitement des eaux usées et de réseaux de distribution d'eau qui sont non conformes aux normes provinciales.

Recommandation

Afin de garantir l'entretien des parcs provinciaux, pour que les générations futures puissent en profiter, et pour corriger les lacunes quant aux immobilisations qui présentent un risque pour la santé et la sécurité, le ministère doit prendre des mesures afin de remettre les immobilisations des parcs dans un état satisfaisant.

Réponse du ministère

La santé et la sécurité du personnel et des visiteurs des parcs sont primordiales pour le ministère. Le ministère a pris des mesures afin de faire en sorte que les lacunes des immobilisations qui présentent une menace pour la santé et la sécurité du personnel et des visiteurs soient

corrigées. Le ministère poursuivra ses efforts afin de remettre en état les immobilisations des parcs à l'aide des ressources dont il dispose.

Suite à l'introduction de nouvelles normes sur l'eau potable, le ministère a mis en marche une initiative d'envergure afin d'améliorer les réseaux d'eau potable des parcs provinciaux. L'eau potable offerte dans les parcs provinciaux est conforme aux normes du ministère de l'Environnement. Les exigences en matière de filtration des nouvelles normes de la* Loi sur les ressources en eau de l'Ontario *vont entrer en vigueur le 31 décembre 2002. Le ministère s'assurera que l'eau potable offerte dans les parcs provinciaux pendant la saison 2003 respecte les nouvelles normes provinciales. À ce jour, le ministère a mis en œuvre les exigences opérationnelles des nouvelles normes sur l'eau potable qui sont entrées en vigueur en août 2000.

Biens mobiliers des parcs provinciaux

Nous avons passé en revue la gestion, par le ministère, des biens mobiliers des parcs provinciaux, comme les meubles, les outils, l'équipement, les ordinateurs et les machines. Nous avons conclu que les contrôles en place destinés à comptabiliser et à protéger ces biens sont inadéquats. Des contrôles adéquats s'avèrent nécessaires, car les biens mobiliers peuvent être perdus ou volés. Le ministère se servait d'un système de gestion des biens pour enregistrer et faire le suivi des biens mobiliers, mais ce système ne fonctionne plus depuis 1998, car une technologie incompatible a alors été mise en place. Le ministère n'a pas remplacé le système de gestion des biens.

La politique du ministère exige que les directeurs des parcs tiennent une liste d'inventaire à jour des biens mobiliers des parcs et qu'ils présentent cette liste à l'administration centrale au moins une fois par an. Toutefois, bon nombre des parcs que nous avons visités ne comportaient pas de liste d'inventaire depuis 1998, date à laquelle le système de gestion des biens a été interrompu. Les achats de biens effectués entre le 1er avril 1998 et le 31 décembre 2001 et qu'il aurait fallu contrôler et adjoindre à la liste de biens représentent une somme de 4,2 millions de dollars. De plus, nous avons constaté que la fonction de contrôle des biens de ces parcs n'était pas très importante aux yeux des directeurs de parc. En effet, plus des deux tiers des répondants ont indiqué, dans le cadre de notre sondage, que leur inventaire des biens n'était pas à jour, la plupart des inventaires remontant même à 1998. En outre, le ministère n'avait pris aucune mesure pour faire en sorte que les directeurs de parc effectuent une vérification périodique et physique des biens. Sans la liste complète des biens mobiliers, le ministère n'est pas en mesure de surveiller efficacement les biens des parcs.

En janvier 2002, le ministère rendait publiques une nouvelle politique et une directive pour les biens mobiliers qui précisaient les exigences impératives minimales visant une gestion efficace des biens mobiliers. Tous les biens doivent être enregistrés et faire l'objet d'un suivi par le recours à un nouveau système de gestion des biens.

Recommandation

Afin de contrôler et de protéger adéquatement les biens mobiliers des parcs, le ministère doit élaborer et mettre en place un nouveau système de gestion des biens afin d'assurer une mise en œuvre efficace de la nouvelle politique et de la directive au sujet de la gestion des biens mobiliers.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord avec la recommandation du vérificateur provincial. Le ministère a mis en œuvre un nouveau système de gestion pour les zones du programme pour lesquelles on se servait de l'ancien système d'inventaire et de gestion des biens. De plus, les directeurs des parcs doivent effectuer une vérification périodique des biens conformément à la politique et à la méthode stipulées par le ministère.

Compte à fins déterminées de Parcs Ontario

Le 1er avril 1996, le ministère a établi le compte à fins déterminées de Parcs Ontario à même le Trésor de la province. Toutes les recettes générées en vertu de la *Loi sur les parcs provinciaux* doivent être déposées dans ce compte et utilisées, conformément aux instructions du ministère des Richesses naturelles, pour effectuer les paiements en rapport avec la garde, la préservation, l'amélioration, le contrôle et la gestion des parcs provinciaux. Les recettes des parcs sont tirées des frais réclamés des usagers, de la location d'équipement, des ventes des concessions et des amendes. Au cours de l'exercice 2000-2001, des recettes totales de 37 millions de dollars ont été déposées au crédit du compte à fins déterminées.

Afin d'assurer une comptabilisation correcte de toutes les recettes des parcs, la *Loi sur l'administration financière* exige que tous les fonds publics soient déposés au crédit du ministre des Finances et indiqués dans le Trésor public. Pour certains parcs provinciaux, le ministère a conclu des accords avec des entrepreneurs en vue de l'exploitation de l'ensemble du parc ou de points d'accès au parc. Le ministère a permis aux entrepreneurs de conserver une partie des frais perçus à titre de recettes du parc, ou tous ceux-ci, et les dépenses sont minorées dans les Comptes publics de l'Ontario, le montant des recettes conservé par les entrepreneurs étant alors soustrait.

Nous avons également passé en revue la perception des recettes pour les parcs exploités par le ministère. Les résumés quotidiens de la perception des recettes doivent être présentés au moins chaque semaine au ministère en vue d'un rapprochement avec les dépôts effectués au Trésor. Une fois que le rapprochement est terminé, le ministère des Finances doit transférer les fonds dans le compte à fins déterminées de Parcs Ontario. On remarque toutefois des retards importants, dans le processus de rapprochement du ministère, qui ont empêché un transfert rapide des recettes du Trésor au compte à fins

déterminées. Par conséquent, nous estimons que le programme de Parcs Ontario a perdu des gains d'intérêts s'élevant à environ 250 000 $ pour la période comprise entre août 1999 et octobre 2001.

Recommandation

Afin de s'assurer que tous les fonds publics sont correctement comptabilisés et que le compte à fins déterminées de Parcs Ontario reçoit tout le montant des intérêts auquel il a droit, le ministère doit :

- **exiger que les entrepreneurs déposent toutes les recettes des parcs provinciaux dans le Trésor, conformément aux prescriptions de la *Loi sur les parcs provinciaux* et de la *Loi sur l'administration financière*;**
- **effectuer les rapprochements nécessaires de manière rapide.**

Réponse du ministère

Le ministère va effectuer un examen de la méthode consistant à permettre à des entrepreneurs de conserver tous les frais, ou une partie de ceux-ci, perçus à titre de remboursement pour les services offerts, afin de garantir le respect des lois pertinentes. Le ministère prend également des mesures afin de s'assurer que les rapprochements sont réalisés de manière rapide. Pour la saison 2002, le ministère a consacré des ressources supplémentaires au rapprochement des recettes.

Recommandation

Afin de contrôler et de protéger adéquatement les biens mobiliers des parcs, le ministère doit élaborer et mettre en place un nouveau système de gestion des biens afin d'assurer une mise en œuvre efficace de la nouvelle politique et de la directive au sujet de la gestion des biens mobiliers.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord avec la recommandation du vérificateur provincial. Le ministère a mis en œuvre un nouveau système de gestion pour les zones du programme pour lesquelles on se servait de l'ancien système d'inventaire et de gestion des biens. De plus, les directeurs des parcs doivent effectuer une vérification périodique des biens conformément à la politique et à la méthode stipulées par le ministère.

Compte à fins déterminées de Parcs Ontario

Le 1er avril 1996, le ministère a établi le compte à fins déterminées de Parcs Ontario à même le Trésor de la province. Toutes les recettes générées en vertu de la *Loi sur les parcs provinciaux* doivent être déposées dans ce compte et utilisées, conformément aux instructions du ministère des Richesses naturelles, pour effectuer les paiements en rapport avec la garde, la préservation, l'amélioration, le contrôle et la gestion des parcs provinciaux. Les recettes des parcs sont tirées des frais réclamés des usagers, de la location d'équipement, des ventes des concessions et des amendes. Au cours de l'exercice 2000-2001, des recettes totales de 37 millions de dollars ont été déposées au crédit du compte à fins déterminées.

Afin d'assurer une comptabilisation correcte de toutes les recettes des parcs, la *Loi sur l'administration financière* exige que tous les fonds publics soient déposés au crédit du ministre des Finances et indiqués dans le Trésor public. Pour certains parcs provinciaux, le ministère a conclu des accords avec des entrepreneurs en vue de l'exploitation de l'ensemble du parc ou de points d'accès au parc. Le ministère a permis aux entrepreneurs de conserver une partie des frais perçus à titre de recettes du parc, ou tous ceux-ci, et les dépenses sont minorées dans les Comptes publics de l'Ontario, le montant des recettes conservé par les entrepreneurs étant alors soustrait.

Nous avons également passé en revue la perception des recettes pour les parcs exploités par le ministère. Les résumés quotidiens de la perception des recettes doivent être présentés au moins chaque semaine au ministère en vue d'un rapprochement avec les dépôts effectués au Trésor. Une fois que le rapprochement est terminé, le ministère des Finances doit transférer les fonds dans le compte à fins déterminées de Parcs Ontario. On remarque toutefois des retards importants, dans le processus de rapprochement du ministère, qui ont empêché un transfert rapide des recettes du Trésor au compte à fins

déterminées. Par conséquent, nous estimons que le programme de Parcs Ontario a perdu des gains d'intérêts s'élevant à environ 250 000 $ pour la période comprise entre août 1999 et octobre 2001.

Recommandation

Afin de s'assurer que tous les fonds publics sont correctement comptabilisés et que le compte à fins déterminées de Parcs Ontario reçoit tout le montant des intérêts auquel il a droit, le ministère doit :

- **exiger que les entrepreneurs déposent toutes les recettes des parcs provinciaux dans le Trésor, conformément aux prescriptions de la *Loi sur les parcs provinciaux* et de la *Loi sur l'administration financière*;**
- **effectuer les rapprochements nécessaires de manière rapide.**

Réponse du ministère

Le ministère va effectuer un examen de la méthode consistant à permettre à des entrepreneurs de conserver tous les frais, ou une partie de ceux-ci, perçus à titre de remboursement pour les services offerts, afin de garantir le respect des lois pertinentes. Le ministère prend également des mesures afin de s'assurer que les rapprochements sont réalisés de manière rapide. Pour la saison 2002, le ministère a consacré des ressources supplémentaires au rapprochement des recettes.

MINISTÈRE DE LA SÛRETÉ ET DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

3.08–Programme de services communautaires

CONTEXTE

Le Programme de services communautaires du ministère (le Programme) vise à assurer la surveillance de l'ensemble des contrevenants adultes (18 ans et plus) et des jeunes contrevenants (16 et 17 ans) qui bénéficient d'une mise en liberté sous condition, à savoir, qui sont en probation, qui purgent une peine avec sursis ou qui sont en libération conditionnelle.

Types de mise en liberté sous condition et pourcentages relatifs

Type de mise en liberté sous condition	Description	Pourcentage de contrevenants sous surveillance dans la collectivité
Ordonnance de probation	Il s'agit d'une sentence imposée par les tribunaux qui permet aux contrevenants de purger leur peine sous surveillance dans la collectivité. En général, la probation est axée sur la réadaptation.	95
Condamnation avec sursis	Cette sentence imposée par les tribunaux permet aux contrevenants de purger leur peine sous surveillance dans la collectivité. Cette option est offerte depuis 1996. En général, les condamnations avec sursis visent à la fois à punir (par l'imposition de conditions comme la détention à domicile et des heures de rentrée) et à faciliter la réadaptation.	4
Certificat de libération conditionnelle	La libération conditionnelle est la mise en liberté anticipée d'un détenu d'un établissement correctionnel, sous surveillance dans la collectivité. Ces libérations peuvent être autorisées uniquement par la Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées et s'appliquent aux détenus admissibles après qu'ils ont purgé le tiers de leur peine dans un établissement correctionnel.	<1

Préparé par le Bureau du vérificateur provincial de l'Ontario
Source des données : Ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique

Les objectifs du Programme consistent à protéger le public en assurant la surveillance des contrevenants dans la collectivité et à faciliter la réadaptation des contrevenants en leur fournissant de la formation, des traitements et des services qui favorisent leur adaptation personnelle et sociale dans la collectivité. Le mandat du ministère à cet égard ainsi que les

dispositions en matière de probation et de libération conditionnelle sont définis dans la *Loi sur le ministère des Services correctionnels.*

Le ministère assure en moyenne la surveillance quotidienne de 65 000 contrevenants dans la collectivité, ce qui correspond à près de 90 % de la population carcérale totale de l'Ontario. L'autre tranche de 10 % se compose de contrevenants qui purgent leur sentence ou sont en détention préventive dans un établissement de correction.

Au moment de notre vérification, le ministère employait environ 770 agents de probation et de libération conditionnelle travaillant dans 41 bureaux régionaux et 86 sous-bureaux à l'échelle de la province. Par ailleurs, dans le cadre du Programme de services communautaires, le ministère passe des contrats avec certains organismes communautaires pour assurer la prestation de divers services externes, comme le traitement des toxicomanies, la psychothérapie et d'autres programmes de counseling et de traitement.

En 2001-2002, les dépenses totales du Programme s'élevaient à 82 millions de dollars, dont 63 millions ont été consacrés aux salaires et avantages sociaux.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification visait à déterminer si des procédures avaient été instaurées pour garantir que :

- les contrevenants qui purgent leur peine dans la collectivité se conforment aux conditions qui leur sont imposées dans le cadre de la probation, des condamnations avec sursis et des libérations conditionnelles;
- le ministère évalue l'efficacité de ses services et de ses programmes et en rend compte;
- le ministère gère ses ressources humaines et financières en tenant compte des principes d'économie et d'efficacité.

Avant d'entreprendre la vérification, nous avons établi les critères à appliquer pour formuler les conclusions de notre travail. La haute direction du ministère a examiné et accepté ces critères. Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, englobant l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours à des contrôles et à d'autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

Notre vérification, qui était terminée pour l'essentiel en mars 2002, comprenait des visites dans cinq bureaux régionaux, des entrevues avec des responsables du ministère, des examens des contrats passés avec les organismes de services communautaires et des

examens des dossiers des contrevenants. Nous n'avons pu compter sur le travail des vérificateurs internes du ministère pour réduire l'étendue de nos travaux, car ils ne s'étaient pas penchés récemment sur les domaines faisant l'objet de notre vérification.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Tout en reconnaissant que le ministère met en œuvre un nouveau modèle de gestion des contrevenants en fonction du risque, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il subsistait un certain nombre de lacunes dans ses procédures, qui nuisaient à l'efficacité de la surveillance des contrevenants dans la collectivité. Plus précisément :

- Le ministère avait omis d'effectuer les évaluations du risque et des besoins à l'endroit d'un grand nombre de contrevenants sous sa surveillance, lesquelles sont exigées pour réduire le risque de récidive de ces personnes dans la collectivité et définir leurs besoins en matière de réadaptation. Dans les bureaux qui ont reçu notre visite, nous avons constaté l'absence d'une telle évaluation et/ou d'un plan de gestion dans plus de 40 % des dossiers de contrevenants qui avaient commis de nouvelles infractions de « niveau I » pendant qu'ils étaient sous la surveillance du ministère. (Les infractions de niveau I comprennent les agressions sexuelles, les agressions causant des blessures, les menaces de mort et d'autres crimes violents.)
- Le ministère omettait souvent de prendre des mesures correctives en temps voulu lorsque des contrevenants ne respectaient pas les conditions de leur surveillance. Dans les cinq bureaux qui ont reçu notre visite, nous avons constaté que, parmi les cas ayant trait à des contrevenants de niveau I qui avaient commis de nouvelles infractions pendant qu'ils étaient sous la surveillance du ministère, plus de 30 % n'avaient pas fait l'objet d'un suivi en temps voulu lorsque le contrevenant n'avait pas respecté les conditions de la surveillance.
- Selon nos estimations, il y avait environ 10 000 mandats d'arrêt émis à l'endroit de contrevenants dans la collectivité et certains remontaient à dix ans. (Des mandats d'arrêt sont émis lorsque les contrevenants omettent de se présenter à leur agent de probation et de libération conditionnelle et qu'on ne parvient pas à les retracer.) Un grand nombre de ces contrevenants posaient un risque élevé et avaient commis des infractions de niveau I. Le ministère ignorait le nombre de contrevenants qui étaient toujours en liberté alors que des mandats d'arrêt étaient émis à leur endroit.

  Nous sommes conscients que l'arrestation des contrevenants, à la suite de l'émission d'un mandat, relève de la police et non du personnel du ministère; toutefois, il est nécessaire que le ministère et la police collaborent davantage pour capturer ces contrevenants à risque élevé de façon à ne pas exposer la collectivité à un risque indu.

- Le ministère n'avait pas répondu de façon adéquate aux besoins en matière de programmes correctionnels des contrevenants dans la collectivité. Selon des rapports internes du ministère, il arrivait souvent que les programmes correctionnels destinés aux contrevenants éprouvant des problèmes de toxicomanie, de comportement antisocial, de troubles de la personnalité et de déviance sexuelle n'étaient pas offerts dans leur collectivité. Par exemple, sur plus de 3 000 délinquants sexuels assujettis à la surveillance du ministère dans la collectivité, moins de 600 bénéficiaient de programmes de réadaptation.
- Des agents de probation et de libération conditionnelle nous ont mentionné que la quantité actuelle de cas qui leur étaient confiés restreignait leur capacité d'assurer une surveillance efficace des contrevenants dans les collectivités et de leur fournir des services. Au printemps 2001, le ministère a reçu l'autorisation d'embaucher 165 nouveaux agents de probation et de libération conditionnelle (il y en avait alors 690) pour remédier aux préoccupations concernant la charge de travail. Alors que le ministère nous avait avisés antérieurement qu'il adopterait avant 1996 des normes de charge de travail pour déterminer le nombre optimal d'agents nécessaires pour assurer une prestation efficiente et efficace des services, ces normes n'étaient toujours pas élaborées.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

LE NOUVEAU MODÈLE DE GESTION DES CONTREVENANTS

Pendant de nombreuses années, les agents de probation et de libération conditionnelle ont utilisé le processus d'évaluation des risques fondé sur la pratique, que le ministère avait adopté pour évaluer le risque de récidive des contrevenants dont il assurait la surveillance dans la collectivité. Il n'y avait toutefois aucun processus pour redéployer le personnel en fonction des résultats de ces évaluations.

Nous étions heureux de constater que le ministère, depuis notre vérification du Programme en 1995, a adopté en 1999 un nouveau modèle de gestion des contrevenants, à savoir le Modèle de prestation des services de probation et de libération conditionnelle, qui met en lumière les besoins des contrevenants en matière de programmes correctionnels que l'on se doit de combler si l'on veut réduire véritablement le risque de récidive de leur part. Le nouveau modèle n'est pas complètement instauré, mais il est censé axer les ressources sur les contrevenants qui présentent un risque élevé de récidive. Dans le cadre de ce modèle, les méthodes d'évaluation et de surveillance des contrevenants fondées sur l'expérience, ainsi que les programmes de réadaptation qui ont

contribué à réduire les taux de récidive, sont intégrées aux pratiques courantes des agents de probation et de libération conditionnelle.

Suivant les résultats de l'évaluation du risque et des besoins, le nouveau modèle place les contrevenants dans l'un des quatre groupes de services d'intervention prévus pour répondre à leurs besoins en matière de programmes correctionnels. Le niveau de surveillance le plus intensif est réservé aux contrevenants qui posent le plus grand risque de récidive. D'après le ministère, plus de 20 % des contrevenants de l'Ontario font partie de la catégorie à risque élevé tandis qu'une autre tranche de 30 % pose un risque moyen. La mise en œuvre efficace du nouveau modèle devrait favoriser un déploiement plus efficient des ressources limitées et une réduction des taux de récidive.

Au moment de notre vérification, nous avons noté que sur les 127 agents de probation et de libération conditionnelle, environ 110 (plus de 80 %) s'affairaient à implanter le nouveau modèle. Parmi eux, 39 l'avaient intégralement mis en œuvre. La direction du ministère a laissé entendre que la mise en oeuvre complète d'un changement aussi important dans la prestation de services prendrait de trois à cinq ans.

Nous avons remarqué que le ministère avait déjà commencé à évaluer si les bureaux qui avaient adopté le nouveau modèle s'y conformaient. Dans deux ans, nous ferons un suivi des progrès de la mise en oeuvre du modèle.

SURVEILLER LES CONTREVENANTS DANS LA COLLECTIVITÉ

Évaluations du risque et des besoins et plans de gestion

Quel que soit le modèle de gestion des contrevenants mis en application, il est d'une importance cruciale d'assurer une surveillance efficace des contrevenants pour prévenir la récidive. À cet égard, les agents de probation et de libération conditionnelle sont tenus d'effectuer une évaluation complète du risque et des besoins et de préparer un plan de gestion individualisé pour tenir compte des besoins de tous les contrevenants qui relèvent d'eux et des risques qu'ils posent. D'après la politique du ministère, les agents de probation et de libération conditionnelle doivent effectuer l'évaluation et établir le plan de gestion dans les six semaines de leur première rencontre avec le contrevenant.

Nous avons constaté qu'on n'avait pas satisfait à ces exigences clés de la surveillance, à savoir évaluer le risque et les besoins en matière de programmes correctionnels et établir un plan de gestion dans la majorité des dossiers de contrevenants que nous avons examinés. Nous avons relevé ces lacunes même dans les dossiers de contrevenants qui avaient commis des infractions de niveau I, notamment des agressions sexuelles, des agressions armées et d'autres crimes violents. Dans les bureaux qui ont reçu notre visite, nous avons constaté l'absence d'une évaluation du risque et des besoins et/ou d'un plan de

263-294

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

gestion dans plus de 40 % des dossiers de contrevenants qui avaient commis de nouvelles infractions de niveau I pendant qu'ils étaient sous la surveillance du ministère.

Compte tenu de l'importance des évaluations du risque et des plans de gestion pour assurer une surveillance et une réadaptation véritables des contrevenants, le fait de ne pas satisfaire à ces exigences clés menace indûment la sécurité de la collectivité et nuit à l'adaptation effective des contrevenants dans la collectivité.

Recommandation

Afin de réduire le risque de récidive des contrevenants qui sont sous la surveillance du ministère et de renforcer leur réadaptation, le ministère doit rédiger en temps voulu l'évaluation du risque et des besoins et les plans de gestion exigés pour ces contrevenants.

Réponse du ministère

Tant dans la politique que dans la pratique, le ministère prône et exige la rédaction en temps voulu des évaluations et des plans de gestion pour les contrevenants dont il assure la surveillance.

Le ministère veille au respect de cette politique de plusieurs façons. L'embauchage de 165 nouveaux agents de probation et de libération conditionnelle facilitera la répartition de la charge de travail et améliorera le délai de rédaction des évaluations et des plans de gestion des contrevenants. Par ailleurs, le ministère révise la politique actuelle dans le but de rationaliser les exigences en matière d'évaluation pour faire en sorte que les ressources soient axées en priorité sur les contrevenants posant un plus grand risque. Le ministère achève aussi de modifier les procédures de vérification du volume de cas de probation et de libération conditionnelle pour améliorer la reddition de comptes, l'assurance de la qualité et la gestion du rendement.

L'apprentissage d'une nouvelle technologie, à savoir le Système informatique de suivi des contrevenants (SISC), a retardé les délais d'entrée des évaluations et des plans de gestion dans le système électronique. La mise en œuvre intégrale de ce nouveau processus opérationnel est censée améliorer au bout du compte l'accès aux renseignements sur les contrevenants, tant du point de vue de l'exactitude que de la rapidité.

Dans le cadre du processus d'évaluation en collaboration du Modèle de prestation des services de probation et de libération conditionnelle, le ministère évalue la congruence avec la politique et les pratiques en matière de prestation de services. Se fondant sur les résultats de l'évaluation, les bureaux de libération conditionnelle doivent établir des plans pour remédier aux lacunes relevées.

gestion dans plus de 40 % des dossiers de contrevenants qui avaient commis de nouvelles infractions de niveau I pendant qu'ils étaient sous la surveillance du ministère.

Compte tenu de l'importance des évaluations du risque et des plans de gestion pour assurer une surveillance et une réadaptation véritables des contrevenants, le fait de ne pas satisfaire à ces exigences clés menace indûment la sécurité de la collectivité et nuit à l'adaptation effective des contrevenants dans la collectivité.

Recommandation

Afin de réduire le risque de récidive des contrevenants qui sont sous la surveillance du ministère et de renforcer leur réadaptation, le ministère doit rédiger en temps voulu l'évaluation du risque et des besoins et les plans de gestion exigés pour ces contrevenants.

Réponse du ministère

Tant dans la politique que dans la pratique, le ministère prône et exige la rédaction en temps voulu des évaluations et des plans de gestion pour les contrevenants dont il assure la surveillance.

Le ministère veille au respect de cette politique de plusieurs façons. L'embauchage de 165 nouveaux agents de probation et de libération conditionnelle facilitera la répartition de la charge de travail et améliorera le délai de rédaction des évaluations et des plans de gestion des contrevenants. Par ailleurs, le ministère révise la politique actuelle dans le but de rationaliser les exigences en matière d'évaluation pour faire en sorte que les ressources soient axées en priorité sur les contrevenants posant un plus grand risque. Le ministère achève aussi de modifier les procédures de vérification du volume de cas de probation et de libération conditionnelle pour améliorer la reddition de comptes, l'assurance de la qualité et la gestion du rendement.

L'apprentissage d'une nouvelle technologie, à savoir le Système informatique de suivi des contrevenants (SISC), a retardé les délais d'entrée des évaluations et des plans de gestion dans le système électronique. La mise en œuvre intégrale de ce nouveau processus opérationnel est censée améliorer au bout du compte l'accès aux renseignements sur les contrevenants, tant du point de vue de l'exactitude que de la rapidité.

Dans le cadre du processus d'évaluation en collaboration du Modèle de prestation des services de probation et de libération conditionnelle, le ministère évalue la congruence avec la politique et les pratiques en matière de prestation de services. Se fondant sur les résultats de l'évaluation, les bureaux de libération conditionnelle doivent établir des plans pour remédier aux lacunes relevées.

Surveillance et application de la conformité aux conditions de la surveillance

L'un des principaux rôles qui incombent aux agents de probation et de libération conditionnelle pour assurer la sécurité du public est de veiller à ce que les contrevenants respectent les conditions énoncées dans les documents relatifs à la surveillance (ordonnances de probation, condamnations avec sursis et certificats de libération conditionnelle). Les contrevenants doivent notamment se présenter à un agent de probation et de libération conditionnelle, effectuer des travaux communautaires, s'abstenir de fréquenter des personnes engagées dans une activité criminelle et participer à des programmes de traitement ou de counseling. En ce qui concerne la surveillance du respect des conditions exercée par les agents de probation et de libération conditionnelle, nous avons relevé des lacunes dans le suivi des contrevenants qui omettent de respecter les conditions de la surveillance, même lorsqu'il s'agit de contrevenants qui posent un risque élevé. Par exemple, dans les cinq bureaux qui ont reçu notre visite nous avons constaté que, parmi les cas impliquant des contrevenants de niveau I qui avaient commis de nouvelles infractions pendant qu'ils étaient sous la surveillance du ministère, plus de 30 % n'avaient pas fait l'objet d'un suivi en temps voulu lorsque le contrevenant n'avait pas respecté les conditions de la surveillance.

Les agents de probation et de libération conditionnelle sont tenus de prendre une décision en matière d'application dans tous les cas de non-conformité. Ils peuvent décider de ne prendre aucune mesure, d'exiger des cautions verbales ou écrites, de renforcer la surveillance, de demander au tribunal de modifier les conditions de la surveillance ou d'accuser le contrevenant d'avoir enfreint les conditions de sa mise en liberté surveillée. Dans les cas de probation et de condamnation avec sursis, la décision de porter une accusation d'infraction aux conditions imposées est à la discrétion de l'agent. Dans le cas d'une libération conditionnelle, il faut rapporter toutes les infractions à la Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées. Dans tous les cas, les agents de probation et de libération conditionnelle sont tenus de documenter la nature de l'infraction, la décision prise en matière d'application et les raisons à l'appui.

Notre vérification nous a permis de constater que dans les cas où des contrevenants n'avaient pas respecté les ordonnances de surveillance et que des mesures d'application n'avaient pas été prises pour y remédier, près des deux tiers des dossiers examinés ne contenaient aucune explication des raisons pour lesquelles aucune mesure n'avait été prise.

Par ailleurs, pour ce qui est des condamnations avec sursis comportant la détention à domicile ou l'imposition d'heures de rentrée, les agents de probation et de libération conditionnelle nous ont informés qu'ils étaient incapables de garantir que ces contrevenants respectaient les conditions qui leur avaient été imposées, car ils ne disposaient d'aucun outil pour surveiller la conformité à ces conditions. Le ministère a indiqué qu'il publiait une demande de propositions dans le cadre de son programme de

surveillance électronique pour déterminer la meilleure technologie et les meilleurs dispositifs qu'il pourrait utiliser pour assurer la surveillance du respect de la détention à domicile et des heures de rentrée.

Recommandation

Afin de mieux assurer la sécurité du public, le ministère doit :

- **prendre des mesures correctives appropriées en temps voulu lorsque des contrevenants dont il assure la surveillance n'en respectent pas les conditions, en particulier dans le cas des contrevenants posant un risque élevé;**
- **veiller à ce que les agents de probation et de libération conditionnelle documentent leurs décisions et qu'ils expliquent, notamment, les raisons pour lesquelles ils décident de ne pas prendre de mesures d'application dans les cas de non-conformité.**

Réponse du ministère

Le ministère est déterminé à assurer la réalisation de son mandat de surveillance et d'application des conditions.

La politique du ministère souligne l'importance de prendre en temps voulu les décisions en matière d'application dans les cas de non-conformité et de les documenter. Dans tous les cas de non-conformité où l'on décide de ne pas prendre de mesures d'application, il faut fournir des explications détaillées, car il s'agit d'une décision en matière d'application. Le ministère rappellera aux agents de probation et de libération conditionnelle qu'ils doivent documenter toutes leurs décisions en matière d'application.

On a noté que les problèmes liés à la charge de travail empêchent les agents de probation et de libération conditionnelle de remplir toutes leurs fonctions en temps voulu. Le ministère continue d'étudier des façons de réduire leur charge de travail. Il a par ailleurs embauché 165 nouveaux agents de probation et de libération conditionnelle pour intensifier la surveillance et le suivi des contrevenants qui posent un risque élevé, assurant ainsi la sécurité du public.

Mandats d'arrêt en vigueur

Les tribunaux émettent des mandats d'arrêt à la demande des agents de probation et de libération conditionnelle lorsque des contrevenants omettent de se présenter à leur agent de probation et de libération conditionnelle et qu'on ne parvient pas à les retracer. Ces contrevenants constituent un risque pour la collectivité, car le ministère n'est pas en mesure de les surveiller et ils sont susceptibles de récidiver.

surveillance électronique pour déterminer la meilleure technologie et les meilleurs dispositifs qu'il pourrait utiliser pour assurer la surveillance du respect de la détention à domicile et des heures de rentrée.

Recommandation

Afin de mieux assurer la sécurité du public, le ministère doit :

- **prendre des mesures correctives appropriées en temps voulu lorsque des contrevenants dont il assure la surveillance n'en respectent pas les conditions, en particulier dans le cas des contrevenants posant un risque élevé;**
- **veiller à ce que les agents de probation et de libération conditionnelle documentent leurs décisions et qu'ils expliquent, notamment, les raisons pour lesquelles ils décident de ne pas prendre de mesures d'application dans les cas de non-conformité.**

Réponse du ministère

Le ministère est déterminé à assurer la réalisation de son mandat de surveillance et d'application des conditions.

La politique du ministère souligne l'importance de prendre en temps voulu les décisions en matière d'application dans les cas de non-conformité et de les documenter. Dans tous les cas de non-conformité où l'on décide de ne pas prendre de mesures d'application, il faut fournir des explications détaillées, car il s'agit d'une décision en matière d'application. Le ministère rappellera aux agents de probation et de libération conditionnelle qu'ils doivent documenter toutes leurs décisions en matière d'application.

On a noté que les problèmes liés à la charge de travail empêchent les agents de probation et de libération conditionnelle de remplir toutes leurs fonctions en temps voulu. Le ministère continue d'étudier des façons de réduire leur charge de travail. Il a par ailleurs embauché 165 nouveaux agents de probation et de libération conditionnelle pour intensifier la surveillance et le suivi des contrevenants qui posent un risque élevé, assurant ainsi la sécurité du public.

Mandats d'arrêt en vigueur

Les tribunaux émettent des mandats d'arrêt à la demande des agents de probation et de libération conditionnelle lorsque des contrevenants omettent de se présenter à leur agent de probation et de libération conditionnelle et qu'on ne parvient pas à les retracer. Ces contrevenants constituent un risque pour la collectivité, car le ministère n'est pas en mesure de les surveiller et ils sont susceptibles de récidiver.

Dans les cinq bureaux régionaux qui ont reçu notre visite, nous avons constaté qu'il y avait plus de 1 500 contrevenants à l'endroit desquels il existait des mandats d'arrêt, dont certains remontaient à dix ans. Plus de 30 % de ces mandats avaient été émis à l'endroit de contrevenants qui posaient un risque élevé et qui avaient commis des infractions de niveau I (notamment des agressions sexuelles, des agressions ayant causé des blessures, des menaces de mort et d'autres crimes violents). D'après nos estimations, il pourrait y avoir plus de 10 000 mandats d'arrêt en vigueur dans l'ensemble de la province. Le ministère ne disposait d'aucun registre indiquant le nombre de contrevenants à l'endroit desquels des mandats d'arrêt étaient émis et qui étaient toujours en liberté.

Nous reconnaissons que l'arrestation des contrevenants à la suite de l'émission d'un mandat d'arrêt relève de la police et non du personnel du ministère. Toutefois, il est nécessaire que le ministère et la police collaborent davantage pour capturer ces contrevenants à risque élevé afin de ne pas exposer la collectivité à un risque indu.

Recommandation

Afin de mieux protéger la collectivité et de renforcer la crédibilité du système judiciaire, le ministère doit collaborer davantage avec les services de police pour assurer une arrestation rapide des contrevenants à risque élevé à l'endroit desquels des mandats d'arrêt sont émis.

Réponse du ministère

Comme l'a souligné le vérificateur provincial, la police est responsable de l'arrestation des contrevenants à l'endroit desquels sont émis des mandats d'arrêt. Le ministère reconnaît qu'il est important de capturer les contrevenants à risque élevé qui font l'objet d'un mandat d'arrêt; les Services correctionnels collaborent avec la Division des services internes de la police du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique pour régler ce problème.

Par ailleurs, le ministère a montré qu'il était déterminé à travailler en étroite collaboration avec la police et renforcera les initiatives suivantes pour assurer une arrestation rapide des contrevenants à risque élevé à l'endroit desquels sont émis des mandats d'arrêt :

- ***Dans le cadre du Modèle de prestation des services de probation et de libération conditionnelle, des liens étroits ont été établis entre les services de probation et de police afin d'intensifier la surveillance des contrevenants qui posent un risque élevé de récidive. Tous les bureaux de probation et de libération conditionnelle ont l'instruction de collaborer avec les organismes de police locaux à l'élaboration de protocoles visant à améliorer la gestion des contrevenants qui posent un risque élevé de récidive. Ces protocoles seront révisés à la lumière de cette recommandation.***

- ***En août 2001, le gouvernement a approuvé l'implantation d'une unité d'application provinciale, à savoir l'Unité provinciale de la brigade de recherche des fugitifs, qui se concentre sur l'arrestation des contrevenants aux conditions de la libération conditionnelle/fugitifs ainsi que des personnes qui sont illégalement en liberté dans la province. De concert avec cette unité et avec les autres corps de police régionaux et municipaux, les Services correctionnels étudieront des solutions pour assurer l'arrestation des contrevenants à risque élevé à l'endroit desquels sont émis des mandats d'arrêt.***

De même, le Projet d'intégration du système judiciaire, après sa mise en oeuvre intégrale, permettra l'échange de renseignements sur les contrevenants et sur les infractions entre les secteurs du système judiciaire, y compris le Centre d'information de la police canadienne. L'intégration des différentes sources d'information accélérera l'accès à l'information et se traduira par un système judiciaire plus accessible, plus efficient et plus efficace.

PROGRAMMES DE RÉADAPTATION

Alors que les évaluations du risque servent à déterminer les possibilités de récidive, les programmes de réadaptation visent à répondre aux besoins en matière de programmes correctionnels des contrevenants dans la collectivité et à réduire ainsi le risque de récidive. D'après les recherches effectuées par le ministère, les sanctions et la surveillance ne contribuent pas à réduire les taux de récidive. Ce qui est efficace dans ce domaine, c'est plutôt le fait de répondre aux besoins des contrevenants en matière de programmes correctionnels en leur offrant des programmes de réadaptation, comme une thérapie pour maîtriser la colère et le traitement des toxicomanies.

En moyenne, les contrevenants passent plus d'une année sous surveillance dans la collectivité et 70 % sont assujettis à une surveillance de plus de six mois. Ces longues périodes de surveillance permettent au ministère d'offrir aux contrevenants des programmes de réadaptation qui visent à réduire le risque qu'ils posent dans la collectivité en répondant à leurs besoins en matière de programmes correctionnels.

Le ministère a reconnu le besoin d'offrir des traitements et des programmes de réadaptation aux contrevenants dans la collectivité. En fait, lors de notre vérification, nous avons remarqué que le ministère avait élaboré trois programmes de réadaptation de base pour remédier aux problèmes correctionnels les plus courants, d'après la pratique, parmi les contrevenants et qu'il les avait mis en œuvre dans 39 des 127 bureaux de probation et de libération conditionnelle. Ces programmes portent sur la maîtrise de la colère, le traitement des toxicomanies et la réflexion anticriminelle.

Néanmoins, le Programme de services communautaires actuel du ministère met davantage l'accent sur les conditions de la surveillance que sur les services de réadaptation.

Dans les cinq bureaux régionaux qui ont reçu notre visite, nous avons constaté qu'il y avait plus de 1 500 contrevenants à l'endroit desquels il existait des mandats d'arrêt, dont certains remontaient à dix ans. Plus de 30 % de ces mandats avaient été émis à l'endroit de contrevenants qui posaient un risque élevé et qui avaient commis des infractions de niveau I (notamment des agressions sexuelles, des agressions ayant causé des blessures, des menaces de mort et d'autres crimes violents). D'après nos estimations, il pourrait y avoir plus de 10 000 mandats d'arrêt en vigueur dans l'ensemble de la province. Le ministère ne disposait d'aucun registre indiquant le nombre de contrevenants à l'endroit desquels des mandats d'arrêt étaient émis et qui étaient toujours en liberté.

Nous reconnaissons que l'arrestation des contrevenants à la suite de l'émission d'un mandat d'arrêt relève de la police et non du personnel du ministère. Toutefois, il est nécessaire que le ministère et la police collaborent davantage pour capturer ces contrevenants à risque élevé afin de ne pas exposer la collectivité à un risque indu.

Recommandation

Afin de mieux protéger la collectivité et de renforcer la crédibilité du système judiciaire, le ministère doit collaborer davantage avec les services de police pour assurer une arrestation rapide des contrevenants à risque élevé à l'endroit desquels des mandats d'arrêt sont émis.

Réponse du ministère

Comme l'a souligné le vérificateur provincial, la police est responsable de l'arrestation des contrevenants à l'endroit desquels sont émis des mandats d'arrêt. Le ministère reconnaît qu'il est important de capturer les contrevenants à risque élevé qui font l'objet d'un mandat d'arrêt; les Services correctionnels collaborent avec la Division des services internes de la police du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique pour régler ce problème.

Par ailleurs, le ministère a montré qu'il était déterminé à travailler en étroite collaboration avec la police et renforcera les initiatives suivantes pour assurer une arrestation rapide des contrevenants à risque élevé à l'endroit desquels sont émis des mandats d'arrêt :

- ***Dans le cadre du Modèle de prestation des services de probation et de libération conditionnelle, des liens étroits ont été établis entre les services de probation et de police afin d'intensifier la surveillance des contrevenants qui posent un risque élevé de récidive. Tous les bureaux de probation et de libération conditionnelle ont l'instruction de collaborer avec les organismes de police locaux à l'élaboration de protocoles visant à améliorer la gestion des contrevenants qui posent un risque élevé de récidive. Ces protocoles seront révisés à la lumière de cette recommandation.***

- ***En août 2001, le gouvernement a approuvé l'implantation d'une unité d'application provinciale, à savoir l'Unité provinciale de la brigade de recherche des fugitifs, qui se concentre sur l'arrestation des contrevenants aux conditions de la libération conditionnelle/fugitifs ainsi que des personnes qui sont illégalement en liberté dans la province. De concert avec cette unité et avec les autres corps de police régionaux et municipaux, les Services correctionnels étudieront des solutions pour assurer l'arrestation des contrevenants à risque élevé à l'endroit desquels sont émis des mandats d'arrêt.***

De même, le Projet d'intégration du système judiciaire, après sa mise en oeuvre intégrale, permettra l'échange de renseignements sur les contrevenants et sur les infractions entre les secteurs du système judiciaire, y compris le Centre d'information de la police canadienne. L'intégration des différentes sources d'information accélérera l'accès à l'information et se traduira par un système judiciaire plus accessible, plus efficient et plus efficace.

PROGRAMMES DE RÉADAPTATION

Alors que les évaluations du risque servent à déterminer les possibilités de récidive, les programmes de réadaptation visent à répondre aux besoins en matière de programmes correctionnels des contrevenants dans la collectivité et à réduire ainsi le risque de récidive. D'après les recherches effectuées par le ministère, les sanctions et la surveillance ne contribuent pas à réduire les taux de récidive. Ce qui est efficace dans ce domaine, c'est plutôt le fait de répondre aux besoins des contrevenants en matière de programmes correctionnels en leur offrant des programmes de réadaptation, comme une thérapie pour maîtriser la colère et le traitement des toxicomanies.

En moyenne, les contrevenants passent plus d'une année sous surveillance dans la collectivité et 70 % sont assujettis à une surveillance de plus de six mois. Ces longues périodes de surveillance permettent au ministère d'offrir aux contrevenants des programmes de réadaptation qui visent à réduire le risque qu'ils posent dans la collectivité en répondant à leurs besoins en matière de programmes correctionnels.

Le ministère a reconnu le besoin d'offrir des traitements et des programmes de réadaptation aux contrevenants dans la collectivité. En fait, lors de notre vérification, nous avons remarqué que le ministère avait élaboré trois programmes de réadaptation de base pour remédier aux problèmes correctionnels les plus courants, d'après la pratique, parmi les contrevenants et qu'il les avait mis en œuvre dans 39 des 127 bureaux de probation et de libération conditionnelle. Ces programmes portent sur la maîtrise de la colère, le traitement des toxicomanies et la réflexion anticriminelle.

Néanmoins, le Programme de services communautaires actuel du ministère met davantage l'accent sur les conditions de la surveillance que sur les services de réadaptation.

Les conditions de la surveillance comprennent des mesures telles que les ordonnances de services communautaires, qui sont des sanctions imposées par le tribunal suivant lesquelles les contrevenants doivent effectuer une quantité déterminée de travaux non payés dans la collectivité sous la surveillance d'un agent de probation et de libération conditionnelle ou d'un organisme avec lequel le ministère a passé un contrat. En 2000-2001, sur le montant de 8 millions de dollars que le ministère a affecté aux contrats de services communautaires, environ 2 millions ont été consacrés aux programmes de réadaptation et quelque 6 millions, aux conditions de la surveillance.

D'après un rapport interne du ministère, les programmes correctionnels visant à répondre aux besoins des contrevenants aux prises avec des problèmes de toxicomanie, de comportement antisocial, de troubles de la personnalité et de déviance sexuelle n'étaient pas disponibles en général. Par exemple, sur plus de 3 000 délinquants sexuels assujettis à la surveillance du ministère dans la collectivité, moins de 600 bénéficiaient de programmes appropriés, selon le rapport. L'absence de programmes de réadaptation visant à répondre aux besoins des contrevenants en matière de programmes correctionnels diminue l'efficacité de la surveillance communautaire.

Recommandation

Afin de favoriser l'adaptation personnelle et sociale dans la collectivité des contrevenants dont il assure la surveillance, le ministère doit veiller à ce que les contrevenants aient accès aux programmes de réadaptation dont ils ont besoin.

Réponse du ministère

Le ministère s'est engagé à préconiser un accès accru aux programmes de base dans l'ensemble du système correctionnel au moyen de la combinaison des efforts du conseiller en programmes de base (un tout nouveau poste à temps plein), de l'Unité de l'efficacité des programmes et du personnel oeuvrant dans le cadre du Modèle de prestation des services de probation et de libération conditionnelle.

Suivant le Modèle de prestation des services de probation et de libération conditionnelle, les programmes de base portent sur la toxicomanie, la maîtrise de la colère et la réflexion anticriminelle. De même, des programmes spécialisés sont offerts aux délinquants sexuels et aux contrevenants inculpés de violence conjugale. Les programmes de réadaptation de base comprennent deux niveaux : un groupe de réadaptation générale et un groupe de réadaptation intensive. Les composantes importantes des programmes de réadaptation de base sont l'uniformisation de l'approche dans l'ensemble du ministère et la continuité des programmes entre les établissements du ministère et les services de probation et de libération conditionnelle. L'évaluation est une composante

clé pour déterminer l'efficacité de l'intervention dans la réduction du taux de récidive.

Un effort concerté est en cours pour élargir la disponibilité des programmes de base à tous les bureaux de probation et de libération conditionnelle.

AGENTS DE PROBATION ET DE LIBÉRATION CONDITIONNELLE

Nombre de cas et charges de travail

Le nombre de cas surveillés par les agents de probation et de libération conditionnelle a augmenté de près de 8 % en cinq ans, passant de 60 000 contrevenants en 1995-1996 à 65 000 en 2000-2001. Cette augmentation est due principalement à l'entrée en vigueur de l'option des condamnations avec sursis en 1996.

Avant le printemps 2001, le ministère comptait 690 agents de probation et de libération conditionnelle. Compte tenu du besoin d'un plus grand nombre de ressources pour faire face à l'augmentation du nombre de cas, le ministère a été autorisé à embaucher, en deux étapes, 165 nouveaux agents, ce qui correspond à une augmentation de 20 % environ du personnel. Selon les estimations du ministère, cette mesure ramènera à environ 85 le nombre de cas moyen par agent, qui était de 95 au moment de notre vérification. Dans les autres provinces canadiennes, la moyenne était d'environ 70 cas par agent, mais d'après le ministère, il serait injuste de faire une telle comparaison, car il peut y avoir des différences entre les provinces sur le plan des responsabilités des agents, notamment du côté des responsabilités administratives.

Le travail des agents de probation et de libération conditionnelle comprend la surveillance, l'application et la prestation de services de counseling et d'aiguillage aux contrevenants en fonction de l'évaluation du risque qu'ils posent et de leurs besoins. Les agents de probation et de libération conditionnelle sont en outre tenus de préparer des rapports à l'intention des tribunaux, de confirmer les renseignements connexes (tels que l'adresse et l'emploi d'un contrevenant) et d'assurer la liaison avec les organismes de services communautaires. En plus du nombre de cas dont ils s'occupent, un grand nombre d'agents de probation et de libération conditionnelle, dans la foulée de l'instauration du nouveau modèle de prestation des services de probation et de libération conditionnelle, assurent aussi la prestation de programmes de réadaptation, portant notamment sur la réflexion anticriminelle, le traitement des toxicomanies et la maîtrise de la colère.

Les conditions de la surveillance comprennent des mesures telles que les ordonnances de services communautaires, qui sont des sanctions imposées par le tribunal suivant lesquelles les contrevenants doivent effectuer une quantité déterminée de travaux non payés dans la collectivité sous la surveillance d'un agent de probation et de libération conditionnelle ou d'un organisme avec lequel le ministère a passé un contrat. En 2000-2001, sur le montant de 8 millions de dollars que le ministère a affecté aux contrats de services communautaires, environ 2 millions ont été consacrés aux programmes de réadaptation et quelque 6 millions, aux conditions de la surveillance.

D'après un rapport interne du ministère, les programmes correctionnels visant à répondre aux besoins des contrevenants aux prises avec des problèmes de toxicomanie, de comportement antisocial, de troubles de la personnalité et de déviance sexuelle n'étaient pas disponibles en général. Par exemple, sur plus de 3 000 délinquants sexuels assujettis à la surveillance du ministère dans la collectivité, moins de 600 bénéficiaient de programmes appropriés, selon le rapport. L'absence de programmes de réadaptation visant à répondre aux besoins des contrevenants en matière de programmes correctionnels diminue l'efficacité de la surveillance communautaire.

Recommandation

Afin de favoriser l'adaptation personnelle et sociale dans la collectivité des contrevenants dont il assure la surveillance, le ministère doit veiller à ce que les contrevenants aient accès aux programmes de réadaptation dont ils ont besoin.

Réponse du ministère

Le ministère s'est engagé à préconiser un accès accru aux programmes de base dans l'ensemble du système correctionnel au moyen de la combinaison des efforts du conseiller en programmes de base (un tout nouveau poste à temps plein), de l'Unité de l'efficacité des programmes et du personnel oeuvrant dans le cadre du Modèle de prestation des services de probation et de libération conditionnelle.

Suivant le Modèle de prestation des services de probation et de libération conditionnelle, les programmes de base portent sur la toxicomanie, la maîtrise de la colère et la réflexion anticriminelle. De même, des programmes spécialisés sont offerts aux délinquants sexuels et aux contrevenants inculpés de violence conjugale. Les programmes de réadaptation de base comprennent deux niveaux : un groupe de réadaptation générale et un groupe de réadaptation intensive. Les composantes importantes des programmes de réadaptation de base sont l'uniformisation de l'approche dans l'ensemble du ministère et la continuité des programmes entre les établissements du ministère et les services de probation et de libération conditionnelle. L'évaluation est une composante

clé pour déterminer l'efficacité de l'intervention dans la réduction du taux de récidive.

Un effort concerté est en cours pour élargir la disponibilité des programmes de base à tous les bureaux de probation et de libération conditionnelle.

AGENTS DE PROBATION ET DE LIBÉRATION CONDITIONNELLE

Nombre de cas et charges de travail

Le nombre de cas surveillés par les agents de probation et de libération conditionnelle a augmenté de près de 8 % en cinq ans, passant de 60 000 contrevenants en 1995-1996 à 65 000 en 2000-2001. Cette augmentation est due principalement à l'entrée en vigueur de l'option des condamnations avec sursis en 1996.

Avant le printemps 2001, le ministère comptait 690 agents de probation et de libération conditionnelle. Compte tenu du besoin d'un plus grand nombre de ressources pour faire face à l'augmentation du nombre de cas, le ministère a été autorisé à embaucher, en deux étapes, 165 nouveaux agents, ce qui correspond à une augmentation de 20 % environ du personnel. Selon les estimations du ministère, cette mesure ramènera à environ 85 le nombre de cas moyen par agent, qui était de 95 au moment de notre vérification. Dans les autres provinces canadiennes, la moyenne était d'environ 70 cas par agent, mais d'après le ministère, il serait injuste de faire une telle comparaison, car il peut y avoir des différences entre les provinces sur le plan des responsabilités des agents, notamment du côté des responsabilités administratives.

Le travail des agents de probation et de libération conditionnelle comprend la surveillance, l'application et la prestation de services de counseling et d'aiguillage aux contrevenants en fonction de l'évaluation du risque qu'ils posent et de leurs besoins. Les agents de probation et de libération conditionnelle sont en outre tenus de préparer des rapports à l'intention des tribunaux, de confirmer les renseignements connexes (tels que l'adresse et l'emploi d'un contrevenant) et d'assurer la liaison avec les organismes de services communautaires. En plus du nombre de cas dont ils s'occupent, un grand nombre d'agents de probation et de libération conditionnelle, dans la foulée de l'instauration du nouveau modèle de prestation des services de probation et de libération conditionnelle, assurent aussi la prestation de programmes de réadaptation, portant notamment sur la réflexion anticriminelle, le traitement des toxicomanies et la maîtrise de la colère.

Par ailleurs, à la suite de l'entrée en vigueur de l'option des condamnations avec sursis en 1996, le profil des contrevenants qui font l'objet d'une surveillance dans la collectivité a évolué. Un grand nombre de contrevenants qui auraient été auparavant incarcérés purgent maintenant leur peine dans la collectivité, notamment des contrevenants aux prises avec des problèmes de santé mentale, de toxicomanie et autres. Cette évolution du profil nécessite que les agents multiplient les efforts de counseling et de réadaptation pour assurer la sécurité de la collectivité.

D'après nos discussions avec les agents de probation et de libération conditionnelle, l'augmentation du nombre de cas et des responsabilités les empêchait de s'acquitter de leurs fonctions de manière efficace. Alors que le modèle de surveillance actuel exige que les agents de probation et de libération conditionnelle côtoient les organismes communautaires et les contrevenants dans la collectivité, les agents décrivent plutôt leurs tâches comme étant des tâches administratives et indiquent que l'augmentation du nombre de cas qui leur sont confiés les empêche d'effectuer des visites à domicile et d'assurer la liaison avec les partenaires communautaires engagés dans des initiatives de prévention ou de collaboration qui visent à répondre aux besoins des contrevenants.

Lors de notre vérification antérieure du programme en 1995, nous avons noté que le ministère reconnaissait que la charge de travail constituait un problème pour les agents de probation et de libération conditionnelle et pour la direction des bureaux régionaux et qu'il en était ainsi depuis 1989. En 1995, nous avons recommandé au ministère d'établir des normes de charge de travail et de s'en servir pour analyser la dotation afin de pouvoir déployer le personnel de manière plus efficace. Le ministère avait laissé entendre à ce moment qu'il instaurerait avant février 1996 un indice de la charge de travail des agents de probation et de libération conditionnelle. Lors de notre suivi en 1997, la mise en oeuvre de l'indice avait été reportée à plus tard en 1997. Au cours de la présente vérification, l'indice de la charge de travail n'était toujours pas instauré.

La direction du ministère a laissé entendre que l'indice de la charge de travail qui était en voie d'élaboration en 1997 n'était plus applicable à la suite de la mise en oeuvre du nouveau modèle de prestation des services de probation et de libération conditionnelle et de l'arrivée du nouveau système informatique de suivi des contrevenants. Par exemple, selon le nouveau modèle de prestation de services, les agents dirigent maintenant des groupes de réadaptation et participent à des activités qui ne faisaient pas partie de celles pouvant leur être assignées au moment de l'élaboration de l'indice de la charge de travail.

En l'absence d'un tel indice, les gestionnaires n'ont pas les outils nécessaires pour équilibrer le nombre de cas à traiter et la charge de travail des agents dans les bureaux régionaux. De même, en l'absence de normes de charge de travail adéquates, le ministère ne peut ni déterminer le nombre optimal d'agents nécessaires ni répartir le travail et déployer le personnel de manière efficace parmi les bureaux régionaux de la province.

Recommandation

Le ministère doit élaborer des normes de charge de travail et s'en servir pour analyser les besoins de dotation de façon à pouvoir déployer le personnel de manière plus efficiente et plus efficace.

Réponse du ministère

En 1997, le ministère a élaboré et mis à l'essai un indice de charge de travail pour faciliter l'évaluation de la charge de travail des agents de probation et de libération conditionnelle. Toutefois, cet outil n'a pas été souvent utilisé à cause des problèmes associés à la pondération de différents aspects de la charge de travail (y compris les disparités géographiques). Il importe de noter que la complexité inhérente à l'élaboration d'un indice de charge de travail a également causé des problèmes dans d'autres territoires de compétence. Par ailleurs, l'indice élaboré en 1997 est dépassé, car il ne tient pas compte des changements découlant du Modèle de prestation des services de probation et de libération conditionnelle et du Système informatique de suivi des contrevenants.

Même si certains aspects de la charge de travail demeurent très difficiles à évaluer (par exemple, la prestation de programmes dans un groupe), le ministère est déterminé à élaborer un cadre d'évaluation de la charge de travail dans le contexte du nouveau modèle de prestation de services afin d'affecter le personnel et de répartir la charge de travail de manière efficace.

SYSTÈME INFORMATIQUE DE SUIVI DES CONTREVENANTS

Dans le cadre d'un projet de modernisation plus vaste du système d'information judiciaire, à savoir le Projet d'intégration du système judiciaire, le ministère a remplacé l'ancien système de gestion des contrevenants par un nouveau système électronique, à savoir le Système informatique de suivi des contrevenants (SISC). Il s'agit d'un système basé sur Internet qui permet l'échange de renseignements sur les contrevenants entre les partenaires du système judiciaire, notamment les services de police, les procureurs de la Couronne et les tribunaux. D'après notre examen et nos discussions avec le personnel du ministère, le SISC permet l'échange de renseignements avec les autres partenaires, mais il ne facilite pas la gestion de cas pour les agents de probation et de libération conditionnelle. Plus précisément :

- Le mode de conception du nouveau système ne permet pas aux agents d'accéder rapidement aux antécédents d'un contrevenant ni au genre d'infractions commises (parce que l'information est stockée et répartie entre plusieurs écrans au lieu d'être

Recommandation

Le ministère doit élaborer des normes de charge de travail et s'en servir pour analyser les besoins de dotation de façon à pouvoir déployer le personnel de manière plus efficiente et plus efficace.

Réponse du ministère

En 1997, le ministère a élaboré et mis à l'essai un indice de charge de travail pour faciliter l'évaluation de la charge de travail des agents de probation et de libération conditionnelle. Toutefois, cet outil n'a pas été souvent utilisé à cause des problèmes associés à la pondération de différents aspects de la charge de travail (y compris les disparités géographiques). Il importe de noter que la complexité inhérente à l'élaboration d'un indice de charge de travail a également causé des problèmes dans d'autres territoires de compétence. Par ailleurs, l'indice élaboré en 1997 est dépassé, car il ne tient pas compte des changements découlant du Modèle de prestation des services de probation et de libération conditionnelle et du Système informatique de suivi des contrevenants.

Même si certains aspects de la charge de travail demeurent très difficiles à évaluer (par exemple, la prestation de programmes dans un groupe), le ministère est déterminé à élaborer un cadre d'évaluation de la charge de travail dans le contexte du nouveau modèle de prestation de services afin d'affecter le personnel et de répartir la charge de travail de manière efficace.

SYSTÈME INFORMATIQUE DE SUIVI DES CONTREVENANTS

Dans le cadre d'un projet de modernisation plus vaste du système d'information judiciaire, à savoir le Projet d'intégration du système judiciaire, le ministère a remplacé l'ancien système de gestion des contrevenants par un nouveau système électronique, à savoir le Système informatique de suivi des contrevenants (SISC). Il s'agit d'un système basé sur Internet qui permet l'échange de renseignements sur les contrevenants entre les partenaires du système judiciaire, notamment les services de police, les procureurs de la Couronne et les tribunaux. D'après notre examen et nos discussions avec le personnel du ministère, le SISC permet l'échange de renseignements avec les autres partenaires, mais il ne facilite pas la gestion de cas pour les agents de probation et de libération conditionnelle. Plus précisément :

- Le mode de conception du nouveau système ne permet pas aux agents d'accéder rapidement aux antécédents d'un contrevenant ni au genre d'infractions commises (parce que l'information est stockée et répartie entre plusieurs écrans au lieu d'être

saisie et affichée sur un seul écran). Cette situation augmente donc le risque que les agents passent à côté d'un renseignement crucial lorsqu'ils examinent l'information sur les contrevenants dont ils assurent la surveillance.

- Le système basé sur Internet est à la merci de plantages fréquents. On peut ainsi perdre sans avertissement les notes de gestion de cas.

Par ailleurs, dans tous les bureaux qui ont reçu notre visite, les agents de probation et de libération conditionnelle se sont plaints de la quantité énorme de temps qu'il fallait consacrer à la composante de gestion de cas du système. Auparavant, ils entraient les notes de gestion de cas à l'aide d'un simple traitement de texte, ce qui leur permettait de consigner et d'échanger facilement les notes sur les contrevenants à l'interne. Les agents ont en outre indiqué que les notes de gestion de cas contiennent des renseignements confidentiels qui ne doivent pas être communiqués aux autres partenaires et qu'il n'était donc pas nécessaire de les incorporer dans le système basé sur Internet.

Dans notre Rapport annuel 2001, nous avons également souligné qu'il n'y avait pas de contrôles suffisants pour prévenir l'accès non autorisé aux dossiers des contrevenants. La haute direction du ministère a indiqué qu'elle apportait des améliorations au système. À titre de mesure provisoire, les bureaux peuvent utiliser l'ancien traitement de texte pour la gestion des cas.

Nous reconnaissons que le système est nouveau et que le ministère prend des mesures pour corriger les problèmes relevés. Dans deux ans, nous effectuerons un suivi des progrès réalisés par le ministère dans la correction des problèmes éprouvés avec le système d'information.

FINANCEMENT ET SURVEILLANCE DES ORGANISMES DE SERVICES COMMUNAUTAIRES

Le ministère passe des contrats avec certains organismes communautaires pour assurer la prestation de divers programmes et services externes, notamment des programmes de lutte contre la toxicomanie, de psychothérapie, de counseling et de traitement ainsi que la surveillance des ordonnances de services communautaires (sanctions imposées par les tribunaux suivant lesquelles les contrevenants doivent effectuer des travaux non payés dans la collectivité). Dans certains cas, ces programmes sont prescrits sur une base individuelle par les tribunaux ou par la Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées. Dans d'autres cas, ce sont les agents de probation et de libération conditionnelle qui aiguillent les contrevenants vers ces programmes après avoir fait une évaluation complète de leurs besoins en matière de programmes correctionnels.

En 2001-2002, le financement des organismes de services communautaires s'est élevé à 8 millions de dollars. Le financement repose sur les budgets annuels soumis par les organismes.

Le ministère ne s'occupe pas des opérations courantes de ces organismes, mais la politique ministérielle exige que les organismes avec lesquels il a passé des contrats respectent les normes et les lignes directrices qu'il a émises en matière de surveillance, de sécurité et de services. Au moment de la négociation du contrat, le ministère précise ses attentes en matière de rendement et de documentation auprès de chaque organisme; ceci comprend l'examen des statistiques sur le nombre de cas à traiter, des rapports sur les progrès des contrevenants et des états financiers, afin de s'assurer que les dépenses sont comptabilisées comme il se doit et effectuées conformément aux politiques du ministère.

L'examen des contrats passés avec les organismes de services communautaires dans les cinq bureaux régionaux qui ont reçu notre visite nous a permis de constater ce qui suit :

- Le ministère finance les programmes des organismes en se fondant sur les coûts historiques plutôt que sur une évaluation appropriée des niveaux de service requis pour répondre aux besoins des contrevenants. La direction a laissé entendre que l'utilisation de la méthode de financement fondée sur les coûts historiques découlait du manque de ressources affectées aux programmes.
- En général, les contrats n'étaient pas signés en temps voulu. Dans certains cas, ils étaient signés près de 11 mois après que l'organisme avait commencé à assurer les services. En fait, pour 6 des 12 contrats que nous avons examinés, un montant d'environ 220 000 $ avait été versé aux organismes avant la signature des contrats. Qui plus est, dans le cadre de deux de ces six contrats, les organismes avaient reçu le financement intégral avant la signature du contrat.
- Parmi les mécanismes de surveillance et de rétroaction instaurés par le ministère pour assurer la responsabilisation des organismes, les statistiques sur les contrevenants, les rapports sur les progrès des contrevenants et les états financiers n'avaient pas été reçus dans la majorité des cas que nous avons examinés.

Puisque le ministère ne faisait pas d'évaluation appropriée des niveaux de service requis et qu'il n'assurait pas une surveillance adéquate des services fournis par les organismes, il n'était pas en mesure de déterminer si les niveaux de financement étaient adéquats ni si les programmes offerts par les organismes répondaient aux besoins des contrevenants.

Recommandation

Afin d'assurer une prestation de services économique, efficace et responsable, le ministère doit veiller à ce que :

- **le financement octroyé aux organismes de services communautaires qui assurent la prestation de programmes aux contrevenants repose sur une évaluation appropriée des niveaux de service requis;**
- **les montants versés aux organismes de services communautaires soient appuyés comme il se doit par des contrats signés;**

Le ministère ne s'occupe pas des opérations courantes de ces organismes, mais la politique ministérielle exige que les organismes avec lesquels il a passé des contrats respectent les normes et les lignes directrices qu'il a émises en matière de surveillance, de sécurité et de services. Au moment de la négociation du contrat, le ministère précise ses attentes en matière de rendement et de documentation auprès de chaque organisme; ceci comprend l'examen des statistiques sur le nombre de cas à traiter, des rapports sur les progrès des contrevenants et des états financiers, afin de s'assurer que les dépenses sont comptabilisées comme il se doit et effectuées conformément aux politiques du ministère.

L'examen des contrats passés avec les organismes de services communautaires dans les cinq bureaux régionaux qui ont reçu notre visite nous a permis de constater ce qui suit :

- Le ministère finance les programmes des organismes en se fondant sur les coûts historiques plutôt que sur une évaluation appropriée des niveaux de service requis pour répondre aux besoins des contrevenants. La direction a laissé entendre que l'utilisation de la méthode de financement fondée sur les coûts historiques découlait du manque de ressources affectées aux programmes.
- En général, les contrats n'étaient pas signés en temps voulu. Dans certains cas, ils étaient signés près de 11 mois après que l'organisme avait commencé à assurer les services. En fait, pour 6 des 12 contrats que nous avons examinés, un montant d'environ 220 000 $ avait été versé aux organismes avant la signature des contrats. Qui plus est, dans le cadre de deux de ces six contrats, les organismes avaient reçu le financement intégral avant la signature du contrat.
- Parmi les mécanismes de surveillance et de rétroaction instaurés par le ministère pour assurer la responsabilisation des organismes, les statistiques sur les contrevenants, les rapports sur les progrès des contrevenants et les états financiers n'avaient pas été reçus dans la majorité des cas que nous avons examinés.

Puisque le ministère ne faisait pas d'évaluation appropriée des niveaux de service requis et qu'il n'assurait pas une surveillance adéquate des services fournis par les organismes, il n'était pas en mesure de déterminer si les niveaux de financement étaient adéquats ni si les programmes offerts par les organismes répondaient aux besoins des contrevenants.

Recommandation

Afin d'assurer une prestation de services économique, efficace et responsable, le ministère doit veiller à ce que :

- **le financement octroyé aux organismes de services communautaires qui assurent la prestation de programmes aux contrevenants repose sur une évaluation appropriée des niveaux de service requis;**
- **les montants versés aux organismes de services communautaires soient appuyés comme il se doit par des contrats signés;**

- **les services fournis par ces organismes fassent l'objet d'une surveillance pour confirmer qu'ils respectent les normes du ministère, qu'ils répondent aux besoins des contrevenants et que les fonds sont dépensés de façon prudente.**

Réponse du ministère

Le ministère est déterminé à garantir que les services fournis par les organismes communautaires bénéficient d'un financement approprié, font l'objet d'une surveillance adéquate pour s'assurer qu'ils respectent les normes du ministère et répondent aux besoins des contrevenants. Le ministère a élaboré un modèle de lettre d'intention qu'il utilisera auprès des organismes avec lesquels il passe des contrats afin de pouvoir poursuivre le financement annualisé jusqu'à ce que la négociation des contrats soit terminée.

Des objectifs de rendement préliminaires, à savoir une évaluation de divers indicateurs connexes qui définissent les attentes en matière de rendement des normes d'exploitation, ont été élaborés dans le cadre de la gestion des établissements de garde en milieu ouvert. À la suite de l'achèvement du processus de consultation auprès des exploitants de cette catégorie d'établissements, le nouveau cadre d'évaluation du rendement sera mis en oeuvre au cours de l'exercice 2002-2003.

L'Unité de l'efficacité des programmes a soumis une proposition de financement au Secrétariat du Conseil de gestion pour mener une évaluation systématique des contrats. Une décision est attendue à ce sujet.

ÉVALUATION ET COMPTE RENDU DE L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME

Le taux de récidive est la mesure la plus courante de la performance du système correctionnel. Bien qu'il y ait un fort intérêt du côté du public et du gouvernement à utiliser les taux de récidive pour juger de la performance du système correctionnel, tant sur le plan de l'efficacité que de l'efficience, il n'existe pas de définition généralement reconnue de la récidive, ni au Canada ni au niveau international.

Le ministère a le mérite d'avoir défini la récidive et il a l'intention de mesurer sa performance en se fondant sur cette définition. Il définit la récidive comme étant le retour à la surveillance correctionnelle à la suite d'une condamnation reçue pour une infraction criminelle commise pendant ou après la période de surveillance correctionnelle.

Nous avons toutefois noté que le ministère n'avait pas encore évalué l'efficacité des programmes de surveillance et de réadaptation communautaires sur le plan de la sécurité du public et de la réintégration des contrevenants dans la collectivité. Au moment de

notre vérification, le ministère continuait d'établir les points de référence et les normes pour mesurer le taux de récidive et en rendre compte.

Recommandation

Le ministère doit adopter des mesures du rendement pour évaluer l'efficacité du programme de services communautaires sur le plan de la sécurité publique et de la réadaptation des contrevenants.

Réponse du ministère

Le ministère a instauré un nouveau cadre de rendement qui s'inscrit dans sa stratégie de transformation et qui s'appliquera à tous les établissements correctionnels pour adultes; il appliquera un cadre de rendement semblable à l'échelle de la surveillance correctionnelle communautaire. La réduction des taux de récidive est un élément clé du cadre de rendement. Les travaux entrepris sur le plan des mesures et des indicateurs de rendement des services correctionnels communautaires comprennent des mesures concernant le taux de récidive, l'application, la surveillance intensive, la formation des agents de probation et de libération conditionnelle et le coût quotidien par contrevenant de la surveillance communautaire.

Le ministère a élaboré une définition de la récidive, qui a ensuite mené à l'établissement de taux de référence, en se servant d'exemples représentatifs de mises en liberté de 1992, 1993 et 1997. Depuis l'implantation du Système informatique de suivi des contrevenants, le ministère s'affaire à rassembler les données nécessaires pour évaluer l'efficacité des politiques et des programmes correctionnels reliés à la réadaptation des contrevenants. Le ministère prévoit mettre en œuvre les processus de collecte des données au cours de l'exercice 2002-2003.

- **les services fournis par ces organismes fassent l'objet d'une surveillance pour confirmer qu'ils respectent les normes du ministère, qu'ils répondent aux besoins des contrevenants et que les fonds sont dépensés de façon prudente.**

Réponse du ministère

Le ministère est déterminé à garantir que les services fournis par les organismes communautaires bénéficient d'un financement approprié, font l'objet d'une surveillance adéquate pour s'assurer qu'ils respectent les normes du ministère et répondent aux besoins des contrevenants. Le ministère a élaboré un modèle de lettre d'intention qu'il utilisera auprès des organismes avec lesquels il passe des contrats afin de pouvoir poursuivre le financement annualisé jusqu'à ce que la négociation des contrats soit terminée.

Des objectifs de rendement préliminaires, à savoir une évaluation de divers indicateurs connexes qui définissent les attentes en matière de rendement des normes d'exploitation, ont été élaborés dans le cadre de la gestion des établissements de garde en milieu ouvert. À la suite de l'achèvement du processus de consultation auprès des exploitants de cette catégorie d'établissements, le nouveau cadre d'évaluation du rendement sera mis en oeuvre au cours de l'exercice 2002-2003.

L'Unité de l'efficacité des programmes a soumis une proposition de financement au Secrétariat du Conseil de gestion pour mener une évaluation systématique des contrats. Une décision est attendue à ce sujet.

ÉVALUATION ET COMPTE RENDU DE L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME

Le taux de récidive est la mesure la plus courante de la performance du système correctionnel. Bien qu'il y ait un fort intérêt du côté du public et du gouvernement à utiliser les taux de récidive pour juger de la performance du système correctionnel, tant sur le plan de l'efficacité que de l'efficience, il n'existe pas de définition généralement reconnue de la récidive, ni au Canada ni au niveau international.

Le ministère a le mérite d'avoir défini la récidive et il a l'intention de mesurer sa performance en se fondant sur cette définition. Il définit la récidive comme étant le retour à la surveillance correctionnelle à la suite d'une condamnation reçue pour une infraction criminelle commise pendant ou après la période de surveillance correctionnelle.

Nous avons toutefois noté que le ministère n'avait pas encore évalué l'efficacité des programmes de surveillance et de réadaptation communautaires sur le plan de la sécurité du public et de la réintégration des contrevenants dans la collectivité. Au moment de

notre vérification, le ministère continuait d'établir les points de référence et les normes pour mesurer le taux de récidive et en rendre compte.

Recommandation

Le ministère doit adopter des mesures du rendement pour évaluer l'efficacité du programme de services communautaires sur le plan de la sécurité publique et de la réadaptation des contrevenants.

Réponse du ministère

Le ministère a instauré un nouveau cadre de rendement qui s'inscrit dans sa stratégie de transformation et qui s'appliquera à tous les établissements correctionnels pour adultes; il appliquera un cadre de rendement semblable à l'échelle de la surveillance correctionnelle communautaire. La réduction des taux de récidive est un élément clé du cadre de rendement. Les travaux entrepris sur le plan des mesures et des indicateurs de rendement des services correctionnels communautaires comprennent des mesures concernant le taux de récidive, l'application, la surveillance intensive, la formation des agents de probation et de libération conditionnelle et le coût quotidien par contrevenant de la surveillance communautaire.

Le ministère a élaboré une définition de la récidive, qui a ensuite mené à l'établissement de taux de référence, en se servant d'exemples représentatifs de mises en liberté de 1992, 1993 et 1997. Depuis l'implantation du Système informatique de suivi des contrevenants, le ministère s'affaire à rassembler les données nécessaires pour évaluer l'efficacité des politiques et des programmes correctionnels reliés à la réadaptation des contrevenants. Le ministère prévoit mettre en œuvre les processus de collecte des données au cours de l'exercice 2002-2003.

MINISTÈRE DE LA SÛRETÉ ET DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

3.09–Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées

CONTEXTE

La Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées (la Commission) tient ses pouvoirs de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* du gouvernement fédéral et de la *Loi sur le ministère des Services correctionnels* de l'Ontario. La Commission est l'organisme qui rend les décisions concernant la libération conditionnelle des contrevenants qui purgent des peines d'emprisonnement de moins de deux ans. Les contrevenants deviennent admissibles à la libération conditionnelle après avoir purgé le tiers de leur peine. Ceux qui se voient accorder une libération conditionnelle purgent le reste de leur peine dans la collectivité sous la surveillance d'un agent de libération conditionnelle. En l'absence de libération conditionnelle, les contrevenants sont normalement libérés après avoir purgé les deux tiers de leur peine.

La Commission nationale des libérations conditionnelles rend les décisions relatives aux libérations conditionnelles au nom de toutes les autres provinces, sauf la Colombie-Britannique et le Québec. Elle rend aussi ces décisions pour tous les contrevenants qui purgent des peines de deux ans et plus, car ceux-ci relèvent de la compétence du gouvernement fédéral.

La *Loi sur la responsabilisation en matière de services correctionnels*, qui a été adoptée le 3 juillet 2001, a remplacé l'ancienne Commission ontarienne des libérations conditionnelles par la Commission actuelle tout en élargissant son pouvoir décisionnel traditionnel. En effet, la Commission s'occupe aussi, maintenant, de décider si les contrevenants ont mérité un nombre suffisant de jours de réduction de peine pendant leur incarcération (en participant à des programmes de réadaptation, en adoptant une

attitude positive et en s'abstenant de consommer de la drogue) pour être libérés. La Commission s'est également vu confier la responsabilité d'accorder les absences temporaires de plus de 72 heures.

Au moment de notre vérification, la Commission comptait quatre membres à temps plein dont le président et plus de 40 membres à temps partiel. La plupart des membres à temps plein ont de l'expérience dans le domaine des services correctionnels ou de la justice pénale; les membres à temps partiel sont des non-spécialistes qui représentent leur collectivité locale. Le quorum exigé pour la tenue d'une audience de libération conditionnelle est de deux membres. Dans les cas de décision partagée, il faut prévoir une nouvelle audience à laquelle participeront trois membres différents.

Les dépenses totales de la Commission pour l'exercice 2001-2002 s'élevaient à 3 millions de dollars environ. Au cours de l'exercice 2000-2001, la Commission a tenu environ 2 100 audiences, dont 28 % ont donné lieu à une libération conditionnelle.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification visait à déterminer si la Commission avait instauré des procédures permettant de garantir que les décisions en matière de libération conditionnelle étaient prises conformément aux dispositions législatives et aux directives d'orientation générale de la Commission, et permettant aussi d'évaluer l'efficacité avec laquelle la Commission contribuait à la sécurité publique et facilitait la réinsertion sociale des contrevenants, et d'en rendre compte.

Avant d'entreprendre la vérification, nous avons établi les critères à appliquer pour formuler les conclusions de notre travail. Le président de la Commission a examiné et accepté ces critères.

Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, englobant l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours à des contrôles et à d'autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

Notre vérification, qui était terminée pour l'essentiel en mars 2002, comprenait des visites au bureau principal de la Commission et dans trois de ses quatre bureaux régionaux. Elle comprenait également un examen des dossiers de libération conditionnelle et d'autres documents internes de la Commission, des discussions avec des représentants de la Commission et du ministère, l'observation du déroulement d'audiences de libération conditionnelle et une enquête sur les pratiques en matière de libération conditionnelle d'autres territoires de compétence canadiens. Les décisions de la Commission relatives aux mises en liberté méritées et aux absences temporaires de plus de 72 heures ne font pas

partie de la vérification, car la Commission n'avait rendu aucune décision en matière de mise en liberté méritée et l'implantation du Programme d'absence temporaire n'avait commencé qu'en janvier 2002.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Nous sommes arrivés à la conclusion que la réduction spectaculaire du nombre de détenus admissibles à la libération conditionnelle qui bénéficient d'une audience faisait obstacle au mandat de la Commission, à savoir protéger la société en assurant une réinsertion véritable des contrevenants dans la collectivité. Plus précisément, la diminution du nombre d'audiences, qui est passé de 6 600 à 2 100, conjuguée à une baisse constante du nombre de libérations conditionnelles accordées, soit de 59 % à 28 %, s'est traduite par la libération conditionnelle de moins de 600 détenus en 2000-2001, contre 3 800 en 1993-1994.

D'après les études réalisées par la Commission, cette diminution était imputable entre autres au fait que les détenus ne recevaient pas les renseignements qui devaient leur être fournis sur la libération conditionnelle ou qu'ils renonçaient aux audiences de libération conditionnelle parce qu'ils estimaient qu'il était peu probable qu'ils obtiennent une audience juste et impartiale.

Dans l'une des quatre régions administratives, nous avons constaté que la pratique était de refuser toutes les demandes d'audience de libération conditionnelle émanant de détenus purgeant une peine de 122 jours ou moins, ce qui privait un nombre important de contrevenants de la possibilité de se faire entendre. Ce point est particulièrement important du fait que 85 % des détenus de l'Ontario purgent en général des peines de moins de 6 mois et, en moyenne, de 70 jours seulement.

Nous avons aussi fait les constatations suivantes :

- La Commission avait fixé pour 2001-2002 des objectifs de rendement inférieurs à ceux déjà atteints, donc des objectifs qui ne contribuaient pas à améliorer son rendement.
- Contrairement à sa propre politique, la Commission avait omis d'effectuer des examens portant sur l'assurance de la qualité et le rendement; dans les cas où elle les avait effectués, elle ne s'était pas inspirée des résultats pour améliorer la qualité du processus décisionnel et le rendement de ses membres.
- Il n'existait pas de processus de sélection officiel en Ontario pour évaluer les capacités, les compétences, l'engagement et la pertinence des candidats au titre de membre de la Commission et celle-ci n'avait pas l'occasion de faire part de ses observations sur la sélection initiale des candidats.

- La Commission n'avait pas expliqué par écrit les raisons pour lesquelles elle avait décidé de ne pas imposer les conditions spéciales recommandées par les agents de libération conditionnelle ou la police pour certains libérés conditionnels, comme l'obligation de ne pas communiquer avec leurs victimes ou de ne pas avoir d'armes à feu en leur possession.

Par ailleurs, nous avons constaté que malgré la baisse importante du nombre de libérations conditionnelles accordées en Ontario depuis 1993-1994, le taux de récidive des libérés conditionnels avait augmenté en général au cours de cette période. Il faut que la Commission se penche sur cette question pour déterminer quelles autres mesures, le cas échéant, pourraient être prises.

Il importe de souligner que la Commission a agi de façon appropriée et en temps voulu en ce qui concerne l'examen des rapports émanant des agents de libération conditionnelle, la modification des conditions de libération conditionnelle et, le cas échéant, l'émission des révocations et des mandats.

Réponse globale de la Commission

De concert avec le ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique, la Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées se consacre présentement à un examen complet de sa structure organisationnelle et de responsabilisation. Cet examen améliorera considérablement la capacité de la Commission de mettre en œuvre les recommandations formulées par le vérificateur provincial.

L'examen a été entrepris à la suite de la construction et de l'élargissement récents de trois centres correctionnels provinciaux et de la fermeture parallèle d'un grand nombre d'établissements plus anciens et plus petits. Ces trois centres accueilleront bientôt 72 % des détenus de l'Ontario qui purgent des peines de six mois et plus.

La rationalisation des installations correctionnelles du ministère exigera une restructuration des ressources de la Commission. Le gros du travail de la Commission s'effectuera dans les trois nouveaux établissements, mais les bureaux de la Commission sont actuellement répartis dans l'ensemble de la province. Idéalement, ces bureaux devraient être situés dans les établissements correctionnels provinciaux. La Commission étudie également la possibilité de réorganiser sa structure de gestion pour favoriser la réalisation de gains de rendement et les pratiques exemplaires et passer d'un système d'audience basé sur le papier à un système électronique.

- La Commission n'avait pas expliqué par écrit les raisons pour lesquelles elle avait décidé de ne pas imposer les conditions spéciales recommandées par les agents de libération conditionnelle ou la police pour certains libérés conditionnels, comme l'obligation de ne pas communiquer avec leurs victimes ou de ne pas avoir d'armes à feu en leur possession.

Par ailleurs, nous avons constaté que malgré la baisse importante du nombre de libérations conditionnelles accordées en Ontario depuis 1993-1994, le taux de récidive des libérés conditionnels avait augmenté en général au cours de cette période. Il faut que la Commission se penche sur cette question pour déterminer quelles autres mesures, le cas échéant, pourraient être prises.

Il importe de souligner que la Commission a agi de façon appropriée et en temps voulu en ce qui concerne l'examen des rapports émanant des agents de libération conditionnelle, la modification des conditions de libération conditionnelle et, le cas échéant, l'émission des révocations et des mandats.

Réponse globale de la Commission

De concert avec le ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique, la Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées se consacre présentement à un examen complet de sa structure organisationnelle et de responsabilisation. Cet examen améliorera considérablement la capacité de la Commission de mettre en œuvre les recommandations formulées par le vérificateur provincial.

L'examen a été entrepris à la suite de la construction et de l'élargissement récents de trois centres correctionnels provinciaux et de la fermeture parallèle d'un grand nombre d'établissements plus anciens et plus petits. Ces trois centres accueilleront bientôt 72 % des détenus de l'Ontario qui purgent des peines de six mois et plus.

La rationalisation des installations correctionnelles du ministère exigera une restructuration des ressources de la Commission. Le gros du travail de la Commission s'effectuera dans les trois nouveaux établissements, mais les bureaux de la Commission sont actuellement répartis dans l'ensemble de la province. Idéalement, ces bureaux devraient être situés dans les établissements correctionnels provinciaux. La Commission étudie également la possibilité de réorganiser sa structure de gestion pour favoriser la réalisation de gains de rendement et les pratiques exemplaires et passer d'un système d'audience basé sur le papier à un système électronique.

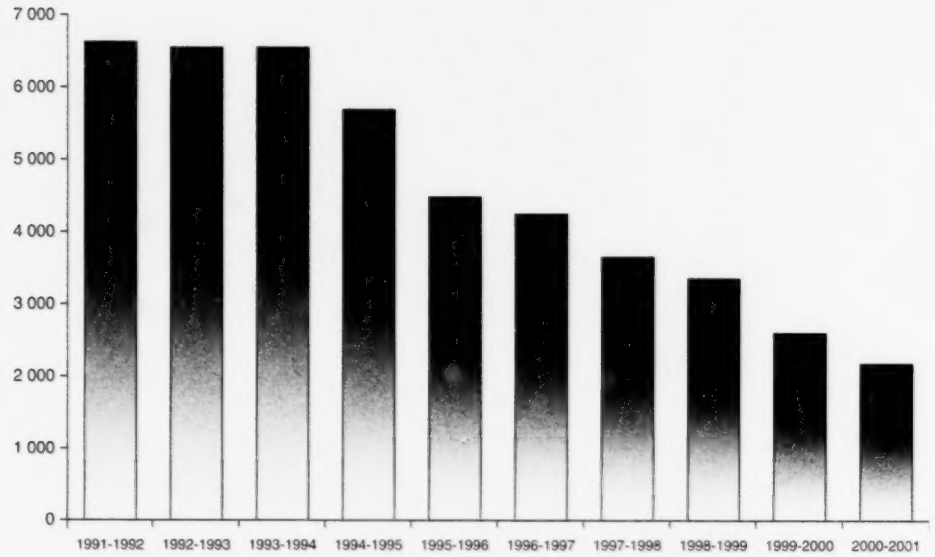
CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

La *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté* sous condition stipule que le but de la libération conditionnelle est de « contribuer au maintien d'une société juste, paisible et sûre en favorisant, par la prise de décisions appropriées quant au moment et aux conditions de leur mise en liberté, la réadaptation et la réinsertion sociale des délinquants en tant que citoyens respectueux des lois ». En ce qui a trait à l'orientation des décisions de la Commission, la Loi stipule en outre que « la protection de la société est le critère déterminant dans tous les cas ».

NOMBRE D'AUDIENCES DE LIBÉRATION CONDITIONNELLE

Le nombre d'audiences tenues par la Commission en vue d'accorder ou de refuser la libération conditionnelle a diminué considérablement au cours des dix dernières années, comme l'indique le tableau ci-dessous.

Nombre d'audiences de libération conditionnelle, 1991-1992—2000-2001



Source des données : Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées

Le nombre d'audiences de libération conditionnelle a diminué de 66 %, passant de 6 600 environ en 1993-1994 à moins de 2 100 en 2000-2001. La baisse générale du taux de criminalité et l'entrée en vigueur en 1996 de la condamnation avec sursis, qui permet

aux contrevenants de purger leur peine sous surveillance dans la collectivité, ont réduit le nombre de contrevenants condamnés à purger leur peine dans les établissements correctionnels de l'Ontario. Toutefois, le taux de criminalité a baissé de façon graduelle et le recours à la condamnation avec sursis s'est stabilisé peu après son entrée en vigueur. Donc, la forte réduction du nombre d'audiences au cours des dernières années n'est pas uniquement le fait de ces deux facteurs.

D'après les études menées par la Commission, le grand nombre de contrevenants qui ne sont pas intéressés par une libération conditionnelle constitue un facteur plus important. En vertu des dispositions législatives actuelles, les détenus qui purgent une peine de moins de six mois doivent présenter une demande d'audience de libération conditionnelle par écrit, tandis que ceux qui purgent une peine plus longue sont systématiquement convoqués à comparaître devant la Commission, à moins de renoncer par écrit à leur droit d'être entendus. Depuis 1995, le nombre de renonciations signées mensuellement par des contrevenants est souvent identique au nombre d'audiences tenues, quand il ne lui est pas supérieur.

Afin de déterminer les raisons de la baisse du nombre de demandes de libération conditionnelle, la Commission a commandé deux études, l'une en 1999-2000 et l'autre en 2000-2001. Dans le premier cas, par exemple, les responsables de l'étude ont examiné les raisons fournies par les contrevenants dans les formules de renonciation et interviewé des détenus dans toutes les régions. Cette première étude a révélé que la majorité des détenus avaient indiqué dans leur formule de renonciation qu'ils n'étaient pas intéressés par une libération conditionnelle ou que celle-ci constituait une perte de temps. D'autres ont indiqué qu'ils participaient à des programmes de traitement dans leurs établissements respectifs ou qu'ils n'avaient aucun lieu de résidence à l'extérieur de l'établissement. La seconde étude se composait d'entrevues avec les détenus d'un seul établissement.

Voici deux observations communes aux deux études :

- Contrairement à ce qu'exige le protocole d'entente conclu entre le ministère et la Commission, le personnel correctionnel du ministère avait omis de fournir aux détenus les renseignements prévus sur la libération conditionnelle. Par exemple, la première étude a révélé qu'en plus du fait de ne pas laisser les détenus prendre connaissance des dépliants et des vidéos d'information sur la libération conditionnelle, un certain nombre d'établissements correctionnels n'avaient même pas ces dépliants. Selon l'étude, la libération conditionnelle était souvent présentée de façon négative; par ailleurs, loin d'inciter les détenus à obtenir une audience de libération conditionnelle, on les encourageait plutôt à signer les formules de renonciation qu'on conservait souvent à portée de la main.
- Les détenus ont déclaré qu'ils estimaient peu probable d'obtenir une audience juste et impartiale. Par conséquent, nombre d'entre eux préféraient ne pas franchir les étapes d'une audience.

En plus de l'augmentation du nombre de renonciations de la part des détenus purgeant de longues peines (peines de six mois et plus) visée par ces études, nous avons aussi remarqué qu'il existait un problème important du côté du traitement des demandes d'audience présentées par les détenus purgeant de courtes peines (peines de moins de six mois).

En Ontario, plus de 85 % des détenus purgent en général des peines de moins de six mois et les détenus provinciaux sont condamnés en moyenne à des peines de 70 jours seulement. La majorité des détenus purgeant de courtes peines ne sont pas considérés par la Commission comme des détenus violents ou présentant un risque élevé de récidive et bénéficieraient d'une surveillance et de programmes de traitement adéquats dans la collectivité.

D'après notre vérification, toutefois, moins de 1 % des détenus de l'Ontario purgeant de courtes peines ont obtenu une audience de libération conditionnelle au cours des dernières années. La direction de la Commission a laissé entendre qu'il était difficile pour la Commission de tenir des audiences pour les détenus purgeant des peines de moins de 90 jours, car elle risquait de manquer de temps pour rassembler tous les renseignements nécessaires aux audiences. L'examen des demandes de libération conditionnelle dans les trois régions administratives qui ont reçu notre visite nous a permis de constater que l'étude des demandes se faisait de façon incohérente dans la province. Plus précisément, nous avons relevé ce qui suit :

- Dans l'une des régions, la majorité des détenus purgeant de courtes peines qui présentaient une demande d'audience de libération conditionnelle se voyaient refuser une telle audience. Le membre principal de la Commission pour la région nous a informés que la pratique dans cette région était de refuser toute demande d'audience provenant de détenus purgeant des peines de 122 jours ou moins. Par conséquent, un nombre important de contrevenants qui auraient pu bénéficier d'une libération conditionnelle n'avaient pas l'occasion de se faire entendre.
- Dans une autre région, le personnel n'était pas en mesure de déterminer quels détenus purgeant de courtes peines s'étaient vu refuser une demande d'audience, car le bureau ne consignait pas les demandes refusées.

En vertu des dispositions législatives actuelles, les détenus qui ne bénéficient pas d'une libération conditionnelle sont libérés après avoir purgé les deux tiers de leur peine, tandis que ceux qui bénéficient de cette mesure doivent purger la totalité de leur peine, à savoir le tiers en établissement et les deux tiers dans la collectivité sous la surveillance de la Commission et conformément aux conditions imposées par celle-ci. La promotion efficace de la sécurité de la société exige que la Commission facilite la réinsertion sociale du plus grand nombre possible de contrevenants à faible risque en exerçant un contrôle sur le moment et sur les conditions de leur mise en liberté.

Recommandation

Afin d'assurer un contrôle plus efficace du moment et des conditions de la mise en liberté des détenus, la Commission doit :

- **collaborer avec le ministère pour faire en sorte que les établissements correctionnels renseignent les détenus comme il se doit sur la libération conditionnelle;**
- **examiner les pratiques régionales pour garantir un accès général et équitable aux contrevenants qui présentent une demande d'audience de libération conditionnelle.**

Réponse de la Commission

La restructuration proposée de la Commission regroupera les membres principaux de la Commission et les agents responsables des cas dans les établissements comptant le plus grand nombre de détenus et fera en sorte que ceux-ci soient mieux informés sur les programmes de libération conditionnelle et de mise en liberté méritée.

Le bureau principal de la Commission examinera les trousses d'information destinées aux détenus provinciaux pour s'assurer que les renseignements qu'elles contiennent sont complets, exacts et à jour.

La Commission précisera et réitérera ses attentes concernant la pertinence et l'exactitude des renseignements fournis aux détenus par le ministère au moment de leur admission et concernant la qualité, la communication en temps voulu et la pertinence des renseignements fournis à la Commission par le personnel des établissements en ce qui concerne les demandes de libération conditionnelle, certaines demandes d'absence temporaire et, à un moment donné, les réductions de peine méritées.

Les agents responsables des cas dans les établissements principaux seront disponibles pour répondre aux questions des détenus sur tous les aspects du processus de libération conditionnelle. Ils veilleront également à ce que les détenus reçoivent toute l'information nécessaire sur les demandes de libération conditionnelle et d'absence temporaire.

Le protocole d'entente conclu entre le ministère et la Commission sera réécrit de façon à préciser les attentes de la Commission à l'endroit de la qualité et de la pertinence des renseignements fournis aux détenus au sujet de la libération conditionnelle au moment de leur admission. Par ailleurs, le protocole d'entente soulignera les attentes élevées de la Commission en ce qui concerne la communication de renseignements pertinents, complets et exacts de la part du ministère et la façon dont les employés du ministère traitent les demandes de libération conditionnelle.

Les directives d'orientation générale et les procédures de la Commission feront l'objet d'une révision substantielle pour fournir une orientation précise à ses membres et à ses employés en ce qui concerne l'adoption d'une méthode de traitement uniforme des demandes de libération

Recommandation

Afin d'assurer un contrôle plus efficace du moment et des conditions de la mise en liberté des détenus, la Commission doit :

- **collaborer avec le ministère pour faire en sorte que les établissements correctionnels renseignent les détenus comme il se doit sur la libération conditionnelle;**
- **examiner les pratiques régionales pour garantir un accès général et équitable aux contrevenants qui présentent une demande d'audience de libération conditionnelle.**

Réponse de la Commission

La restructuration proposée de la Commission regroupera les membres principaux de la Commission et les agents responsables des cas dans les établissements comptant le plus grand nombre de détenus et fera en sorte que ceux-ci soient mieux informés sur les programmes de libération conditionnelle et de mise en liberté méritée.

Le bureau principal de la Commission examinera les trousses d'information destinées aux détenus provinciaux pour s'assurer que les renseignements qu'elles contiennent sont complets, exacts et à jour.

La Commission précisera et réitérera ses attentes concernant la pertinence et l'exactitude des renseignements fournis aux détenus par le ministère au moment de leur admission et concernant la qualité, la communication en temps voulu et la pertinence des renseignements fournis à la Commission par le personnel des établissements en ce qui concerne les demandes de libération conditionnelle, certaines demandes d'absence temporaire et, à un moment donné, les réductions de peine méritées.

Les agents responsables des cas dans les établissements principaux seront disponibles pour répondre aux questions des détenus sur tous les aspects du processus de libération conditionnelle. Ils veilleront également à ce que les détenus reçoivent toute l'information nécessaire sur les demandes de libération conditionnelle et d'absence temporaire.

Le protocole d'entente conclu entre le ministère et la Commission sera réécrit de façon à préciser les attentes de la Commission à l'endroit de la qualité et de la pertinence des renseignements fournis aux détenus au sujet de la libération conditionnelle au moment de leur admission. Par ailleurs, le protocole d'entente soulignera les attentes élevées de la Commission en ce qui concerne la communication de renseignements pertinents, complets et exacts de la part du ministère et la façon dont les employés du ministère traitent les demandes de libération conditionnelle.

Les directives d'orientation générale et les procédures de la Commission feront l'objet d'une révision substantielle pour fournir une orientation précise à ses membres et à ses employés en ce qui concerne l'adoption d'une méthode de traitement uniforme des demandes de libération

conditionnelle. Ces directives fourniront également des instructions précises sur la collecte et le compte rendu des données relatives aux cas approuvés et refusés et sur le maintien des dossiers connexes. La Commission ajustera les objectifs de rendement de ses membres et de ses employés pour y inclure des mesures claires de leurs responsabilités dans le traitement des demandes de libération conditionnelle. Le bureau principal de la Commission instaurera un système pour évaluer à intervalles réguliers la façon dont les membres et les employés de la Commission examinent les demandes de libération conditionnelle et y répondent et pour remédier aux lacunes, le cas échéant. La Commission examinera ses directives d'orientation générale et ses programmes de formation et les ajustera, au besoin, pour assurer la prestation d'une formation initiale et permanente adéquate à ses membres et à ses employés sur leurs rôles et leurs obligations en matière de traitement des demandes de libération conditionnelle.

LES DÉCISIONS EN MATIÈRE DE LIBÉRATION CONDITIONNELLE ET LEUR EFFET SUR LA RÉCIDIVE

La fonction la plus importante d'une commission de libération conditionnelle est de prendre la décision d'accorder ou de refuser la libération conditionnelle aux détenus. Toutes les décisions en la matière doivent être fondées sur les critères prescrits par la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* du gouvernement fédéral, qui exige de déterminer si :

- le délinquant, en récidivant, ne présentera pas un danger inacceptable pour la société avant l'expiration de sa peine;
- la libération du contrevenant contribuera à la protection de la société en facilitant sa réinsertion sociale en tant que citoyen respectueux des lois.

Ainsi, bon an mal an, le nombre de libérations conditionnelles accordées témoigne de la mise en application par une commission de libération conditionnelle des critères prescrits par la loi lorsqu'elle évalue le risque de récidive des contrevenants dans la collectivité ainsi que les soutiens et ressources communautaires disponibles pour faciliter leur réinsertion, notamment le caractère adéquat de la surveillance exercée par les agents de libération conditionnelle et des autres programmes et ressources communautaires qui permettent la libération graduelle des détenus dans la société.

Entre 1993-1994 et 2000-2001, le nombre de libérations conditionnelles accordées a diminué, passant de plus de 3 800 à moins de 600. Le pourcentage de libérations conditionnelles diminue constamment depuis 1993-1994, étant passé de 59 % en 1993-1994 à 28 % en 2000-2001. La baisse du nombre d'audiences conjuguée à celle du nombre de libérations conditionnelles accordées s'est traduite par une réduction de 85 %

conditionnelle. Ces directives fourniront également des instructions précises sur la collecte et le compte rendu des données relatives aux cas approuvés et refusés et sur le maintien des dossiers connexes. La Commission ajustera les objectifs de rendement de ses membres et de ses employés pour y inclure des mesures claires de leurs responsabilités dans le traitement des demandes de libération conditionnelle. Le bureau principal de la Commission instaurera un système pour évaluer à intervalles réguliers la façon dont les membres et les employés de la Commission examinent les demandes de libération conditionnelle et y répondent et pour remédier aux lacunes, le cas échéant. La Commission examinera ses directives d'orientation générale et ses programmes de formation et les ajustera, au besoin, pour assurer la prestation d'une formation initiale et permanente adéquate à ses membres et à ses employés sur leurs rôles et leurs obligations en matière de traitement des demandes de libération conditionnelle.

LES DÉCISIONS EN MATIÈRE DE LIBÉRATION CONDITIONNELLE ET LEUR EFFET SUR LA RÉCIDIVE

La fonction la plus importante d'une commission de libération conditionnelle est de prendre la décision d'accorder ou de refuser la libération conditionnelle aux détenus. Toutes les décisions en la matière doivent être fondées sur les critères prescrits par la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* du gouvernement fédéral, qui exige de déterminer si :

- le délinquant, en récidivant, ne présentera pas un danger inacceptable pour la société avant l'expiration de sa peine;
- la libération du contrevenant contribuera à la protection de la société en facilitant sa réinsertion sociale en tant que citoyen respectueux des lois.

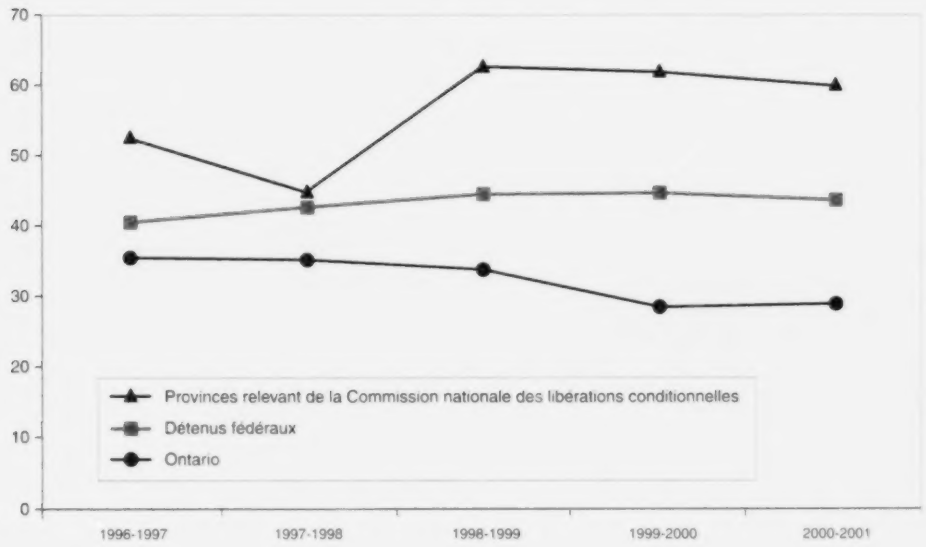
Ainsi, bon an mal an, le nombre de libérations conditionnelles accordées témoigne de la mise en application par une commission de libération conditionnelle des critères prescrits par la loi lorsqu'elle évalue le risque de récidive des contrevenants dans la collectivité ainsi que les soutiens et ressources communautaires disponibles pour faciliter leur réinsertion, notamment le caractère adéquat de la surveillance exercée par les agents de libération conditionnelle et des autres programmes et ressources communautaires qui permettent la libération graduelle des détenus dans la société.

Entre 1993-1994 et 2000-2001, le nombre de libérations conditionnelles accordées a diminué, passant de plus de 3 800 à moins de 600. Le pourcentage de libérations conditionnelles diminue constamment depuis 1993-1994, étant passé de 59 % en 1993-1994 à 28 % en 2000-2001. La baisse du nombre d'audiences conjuguée à celle du nombre de libérations conditionnelles accordées s'est traduite par une réduction de 85 %

du nombre de contrevenants ayant bénéficié d'une libération conditionnelle au cours des sept dernières années.

Le graphique ci-dessous présente une comparaison des taux de libérations conditionnelles accordées en Ontario et dans d'autres territoires de compétence canadiens. Il n'y avait pas de statistiques pour la Colombie-Britannique. La haute direction de la Commission nous a informés que les taux de libérations conditionnelles de la commission québécoise ne se prêtaient pas à une comparaison avec ceux de l'Ontario parce que les politiques de la province en matière de programmes de libération conditionnelle sont différentes de celles de l'Ontario.

Taux de libérations conditionnelles accordées au Canada, 1996-1997—2000-2001



Source des données : Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées et Commission nationale des libérations conditionnelles

Alors que toutes les décisions relatives aux libérations conditionnelles au Canada sont fondées sur des critères prescrits identiques, le taux des libérations conditionnelles accordées en Ontario était beaucoup plus bas que celui des autres provinces et même plus faible que celui des détenus fédéraux, lesquels, en général, sont réputés présenter un risque beaucoup plus élevé de récidive.

D'après les données du ministère, le taux de récidive des détenus provinciaux libérés sans libération conditionnelle est d'environ 60 % dans les deux ans suivant leur mise en liberté. Les données de la Commission sur les libérés conditionnels mis en liberté depuis 1995-1996 indiquent que le taux de récidive dans les deux ans suivant la libération conditionnelle se situait entre 18 % et 23 %. Selon une étude menée par le ministère, il est possible de réduire considérablement le taux de récidive au moyen de programmes de soutien et d'intervention communautaires. Cette étude révélait en outre que l'absence de

tels programmes pour les contrevenants à faible risque pouvait en fait contribuer à une augmentation du taux de récidive. Ces conclusions de l'étude sont conformes à l'exigence, imposée aux commissions de libération conditionnelle par la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, selon laquelle « le règlement des cas doit, compte tenu de la protection de la société, être le moins restrictif possible ».

Nous avons passé en revue les statistiques de l'Ontario sur le taux de récidive des libérés conditionnels au cours des dix dernières années pour déterminer si la réduction importante du nombre de libérations conditionnelles accordées depuis 1993-1994 s'était traduite dans les faits par une réduction correspondante du taux de récidive des libérés conditionnels. Voici ce qu'indiquent les statistiques de la Commission à ce sujet pour les dix dernières années :

Taux de libérations conditionnelles accordées et taux de récidive en Ontario, 1991-1992—2000-2001

Exercice	Taux de libérations conditionnelles accordées (%)	Taux de récidive (%)
1991-1992	52	1,8
1992-1993	53	2,5
1993-1994	59	1,6
1994-1995	49	4,2
1995-1996	42	3,2
1996-1997	35	3,6
1997-1998	34	2,3
1998-1999	33	4,4
1999-2000	28	3,9
2000-2001	28	3,5

Source des données : Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées

Comme l'indique le tableau, alors que le système de libérations conditionnelles de l'Ontario a mis en liberté un nombre relativement plus faible de détenus au cours des dernières années, toutes proportions gardées, le taux de récidive de ces libérés conditionnels a été plus élevé que les taux enregistrés avant 1994-1995.

La récidive chez les libérés conditionnels dépend de leur motivation et d'un grand nombre d'autres facteurs, tels que l'application adéquate des critères de libération conditionnelle par la Commission lorsqu'elle évalue les risques posés par les contrevenants, les ressources communautaires et l'efficacité de la surveillance exercée par les agents de libération conditionnelle. Toutefois, la Commission se doit d'examiner les raisons pour lesquelles, en Ontario, le taux de récidive des libérés conditionnels est plus élevé alors que le taux de libérations conditionnelles accordées est plus faible.

Recommandation

Afin d'assurer une meilleure protection de la société par la mise en liberté de détenus assujettis comme il se doit à la surveillance et aux conditions de la libération conditionnelle, la Commission doit mener un examen systémique de ses décisions pour déterminer les raisons pour lesquelles le taux de libérations conditionnelles accordées a diminué considérablement depuis 1993-1994 et les raisons pour lesquelles on a assisté à une augmentation générale du taux de récidive chez les libérés conditionnels au cours de cette même période, et apporter les mesures correctives qui s'imposent.

Réponse de la Commission

Ce qui caractérise l'indépendance de la Commission est le fait que celle-ci, par le biais de la participation active de ses membres issus de collectivités de l'ensemble de la province, rend des décisions réfléchies et indépendantes sur les demandes individuelles de libération conditionnelle en se fondant sur une évaluation disciplinée et méthodique de l'information qui lui est confiée. Le taux de libérations conditionnelles accordées est le reflet du point de vue collectif d'un groupe de membres bien renseignés qui évaluent le risque dans le contexte de leur interprétation de la sécurité publique.

La Commission se propose néanmoins d'examiner les travaux de la commission fédérale et des autres commissions provinciales pour cerner, le cas échéant, les pratiques exemplaires qu'elle pourrait adopter.

La Commission est continuellement préoccupée par les taux de récidive et elle les soumettra à une surveillance et à une analyse pour éclairer ses directives d'orientation générale. Elle procédera immédiatement à une analyse approfondie des cas de récidive dans le but d'apporter des solutions sur le plan des directives d'orientation générale, de l'apprentissage, de la responsabilisation et des procédures pour s'assurer de mettre en application des pratiques exemplaires dans ses décisions et ses examens.

tels programmes pour les contrevenants à faible risque pouvait en fait contribuer à une augmentation du taux de récidive. Ces conclusions de l'étude sont conformes à l'exigence, imposée aux commissions de libération conditionnelle par la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, selon laquelle « le règlement des cas doit, compte tenu de la protection de la société, être le moins restrictif possible ».

Nous avons passé en revue les statistiques de l'Ontario sur le taux de récidive des libérés conditionnels au cours des dix dernières années pour déterminer si la réduction importante du nombre de libérations conditionnelles accordées depuis 1993-1994 s'était traduite dans les faits par une réduction correspondante du taux de récidive des libérés conditionnels. Voici ce qu'indiquent les statistiques de la Commission à ce sujet pour les dix dernières années :

Taux de libérations conditionnelles accordées et taux de récidive en Ontario, 1991-1992—2000-2001

Exercice	Taux de libérations conditionnelles accordées (%)	Taux de récidive (%)
1991-1992	52	1.8
1992-1993	53	2.5
1993-1994	59	1.6
1994-1995	49	4.2
1995-1996	42	3.2
1996-1997	35	3.6
1997-1998	34	2.3
1998-1999	33	4.4
1999-2000	28	3.9
2000-2001	28	3.5

Source des données : Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées

Comme l'indique le tableau, alors que le système de libérations conditionnelles de l'Ontario a mis en liberté un nombre relativement plus faible de détenus au cours des dernières années, toutes proportions gardées, le taux de récidive de ces libérés conditionnels a été plus élevé que les taux enregistrés avant 1994-1995.

La récidive chez les libérés conditionnels dépend de leur motivation et d'un grand nombre d'autres facteurs, tels que l'application adéquate des critères de libération conditionnelle par la Commission lorsqu'elle évalue les risques posés par les contrevenants, les ressources communautaires et l'efficacité de la surveillance exercée par les agents de libération conditionnelle. Toutefois, la Commission se doit d'examiner les raisons pour lesquelles, en Ontario, le taux de récidive des libérés conditionnels est plus élevé alors que le taux de libérations conditionnelles accordées est plus faible.

Recommandation

Afin d'assurer une meilleure protection de la société par la mise en liberté de détenus assujettis comme il se doit à la surveillance et aux conditions de la libération conditionnelle, la Commission doit mener un examen systémique de ses décisions pour déterminer les raisons pour lesquelles le taux de libérations conditionnelles accordées a diminué considérablement depuis 1993-1994 et les raisons pour lesquelles on a assisté à une augmentation générale du taux de récidive chez les libérés conditionnels au cours de cette même période, et apporter les mesures correctives qui s'imposent.

Réponse de la Commission

Ce qui caractérise l'indépendance de la Commission est le fait que celle-ci, par le biais de la participation active de ses membres issus de collectivités de l'ensemble de la province, rend des décisions réfléchies et indépendantes sur les demandes individuelles de libération conditionnelle en se fondant sur une évaluation disciplinée et méthodique de l'information qui lui est confiée. Le taux de libérations conditionnelles accordées est le reflet du point de vue collectif d'un groupe de membres bien renseignés qui évaluent le risque dans le contexte de leur interprétation de la sécurité publique.

La Commission se propose néanmoins d'examiner les travaux de la commission fédérale et des autres commissions provinciales pour cerner, le cas échéant, les pratiques exemplaires qu'elle pourrait adopter.

La Commission est continuellement préoccupée par les taux de récidive et elle les soumettra à une surveillance et à une analyse pour éclairer ses directives d'orientation générale. Elle procédera immédiatement à une analyse approfondie des cas de récidive dans le but d'apporter des solutions sur le plan des directives d'orientation générale, de l'apprentissage, de la responsabilisation et des procédures pour s'assurer de mettre en application des pratiques exemplaires dans ses décisions et ses examens.

MESURES DU RENDEMENT

La Commission a établi trois mesures clés du rendement dans son plan d'activités 2001-2002, décrites dans le tableau suivant :

Mesures du rendement de la Commission, 2001-2002

Buts/résultats	Mesures	Objectifs/normes	Engagements 2001-2002
Réduction du nombre de contrevenants en liberté conditionnelle qui récidivent.	Pourcentage de contrevenants en liberté conditionnelle qui récidivent pendant leur libération conditionnelle.	Maintenir le taux de récidive des contrevenants en liberté conditionnelle pendant leur libération conditionnelle à 4,5 % ou moins.	Taux égal ou inférieur à l'objectif.
	Pourcentage de suspension des libérations conditionnelles en raison de récidive grave.	Maintenir le taux de suspension pour récidive grave à 2 % ou moins.	Taux égal ou inférieur à l'objectif.
	Pourcentage de contrevenants en liberté conditionnelle qui récidivent dans les deux ans suivant leur libération.	Maintenir le taux auquel les contrevenants en liberté conditionnelle récidivent dans les deux années suivant leur libération à 25 % ou moins.	Taux égal ou inférieur à l'objectif.

Source des données : Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées

Nous avons remarqué que la Commission a fixé des objectifs inférieurs à ceux déjà atteints. Ces objectifs ne permettront donc pas d'améliorer le rendement. Plus précisément :

- Le taux de récidive des libérés conditionnels n'a jamais été aussi élevé que l'objectif de 4,5 % fixé pour 2001-2002. En fait, atteindre cet objectif signifierait une détérioration du rendement, car il dépasse largement la moyenne des taux historiques.
- L'objectif fixé pour la récidive grave est de maintenir le taux à 2 % au maximum. En effet, le taux de récidive historique de niveau I en Ontario n'a jamais dépassé 1,5 %.
- En ce qui a trait à l'objectif de maintenir à 25 % ou moins le taux auquel les libérés conditionnels récidivent dans les deux années suivant leur libération, les statistiques de la Commission pour les cinq dernières années montrent que ce taux a fluctué entre 18 et 23 %.

Recommandation

Pour faire en sorte de réduire le taux de récidive des libérés conditionnels et renforcer ainsi la sécurité publique, la Commission doit fixer des objectifs de rendement fondés sur ses meilleurs résultats et sur ceux d'autres territoires de compétence.

Réponse de la Commission

La Commission se propose d'étudier les mesures du rendement utilisées par d'autres territoires de compétence et établira les mesures qui, selon elle, renforceront la sécurité publique.

PROCESSUS DÉCISIONNEL DE LA LIBÉRATION CONDITIONNELLE

Obtention des renseignements pertinents

Conformément à la *Loi sur le système correctionnel et les mises en liberté sous condition* du gouvernement fédéral, les commissions de libération conditionnelle « doivent tenir compte de toute l'information pertinente disponible, notamment les motifs et les recommandations du juge qui a infligé la peine, les renseignements disponibles lors du procès ou de la détermination de la peine, ceux qui ont été obtenus des victimes et des délinquants, ainsi que les renseignements et évaluations fournis par les autorités correctionnelles ».

Afin de se conformer à la loi, la Commission a établi des exigences en matière d'information pour aider les membres à déterminer si la mise en liberté d'un détenu pose un risque à la collectivité. Des exigences plus rigoureuses sont imposées pour la mise en liberté des contrevenants de niveau I, y compris la confirmation des plans de déplacement des détenus après leur mise en liberté, qui indiquent de quelle façon le contrevenant prévoit se rendre de l'établissement correctionnel à son point de destination dans la collectivité. Notre vérification nous a toutefois permis de constater que ce renseignement n'était pas souvent disponible dans les dossiers des contrevenants de niveau I.

Plus précisément, dans plus de la moitié des dossiers de libération conditionnelle que nous avons examinés, la Commission n'avait pas obtenu tous les renseignements pertinents sur le contrevenant avant de rendre ses décisions en matière de libération conditionnelle et autres mises en liberté. Parmi les dossiers que nous avons examinés, 47 % concernaient des contrevenants de niveau I qui avaient obtenu une libération conditionnelle. Or, des renseignements clés manquaient dans 79 % de ces dossiers, tels que les motifs et les recommandations du juge qui avait infligé la peine ou les plans de déplacement du contrevenant.

MESURES DU RENDEMENT

La Commission a établi trois mesures clés du rendement dans son plan d'activités 2001-2002, décrites dans le tableau suivant :

Mesures du rendement de la Commission, 2001-2002

Buts/résultats	Mesures	Objectifs/normes	Engagements 2001-2002
Réduction du nombre de contrevenants en liberté conditionnelle qui récidivent.	Pourcentage de contrevenants en liberté conditionnelle qui récidivent pendant leur libération conditionnelle.	Maintenir le taux de récidive des contrevenants en liberté conditionnelle pendant leur libération conditionnelle à 4.5 % ou moins.	Taux égal ou inférieur à l'objectif.
	Pourcentage de suspension des libérations conditionnelles en raison de récidive grave.	Maintenir le taux de suspension pour récidive grave à 2 % ou moins.	Taux égal ou inférieur à l'objectif.
	Pourcentage de contrevenants en liberté conditionnelle qui récidivent dans les deux ans suivant leur libération.	Maintenir le taux auquel les contrevenants en liberté conditionnelle récidivent dans les deux années suivant leur libération à 25 % ou moins.	Taux égal ou inférieur à l'objectif.

Source des données : Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées

Nous avons remarqué que la Commission a fixé des objectifs inférieurs à ceux déjà atteints. Ces objectifs ne permettront donc pas d'améliorer le rendement. Plus précisément :

- Le taux de récidive des libérés conditionnels n'a jamais été aussi élevé que l'objectif de 4,5 % fixé pour 2001-2002. En fait, atteindre cet objectif signifierait une détérioration du rendement, car il dépasse largement la moyenne des taux historiques.
- L'objectif fixé pour la récidive grave est de maintenir le taux à 2 % au maximum. En effet, le taux de récidive historique de niveau I en Ontario n'a jamais dépassé 1,5 %.
- En ce qui a trait à l'objectif de maintenir à 25 % ou moins le taux auquel les libérés conditionnels récidivent dans les deux années suivant leur libération, les statistiques de la Commission pour les cinq dernières années montrent que ce taux a fluctué entre 18 et 23 %.

Recommandation

Pour faire en sorte de réduire le taux de récidive des libérés conditionnels et renforcer ainsi la sécurité publique, la Commission doit fixer des objectifs de rendement fondés sur ses meilleurs résultats et sur ceux d'autres territoires de compétence.

Réponse de la Commission

La Commission se propose d'étudier les mesures du rendement utilisées par d'autres territoires de compétence et établira les mesures qui, selon elle, renforceront la sécurité publique.

PROCESSUS DÉCISIONNEL DE LA LIBÉRATION CONDITIONNELLE

Obtention des renseignements pertinents

Conformément à la *Loi sur le système correctionnel et les mises en liberté sous condition* du gouvernement fédéral, les commissions de libération conditionnelle « doivent tenir compte de toute l'information pertinente disponible, notamment les motifs et les recommandations du juge qui a infligé la peine, les renseignements disponibles lors du procès ou de la détermination de la peine, ceux qui ont été obtenus des victimes et des délinquants, ainsi que les renseignements et évaluations fournis par les autorités correctionnelles ».

Afin de se conformer à la loi, la Commission a établi des exigences en matière d'information pour aider les membres à déterminer si la mise en liberté d'un détenu pose un risque à la collectivité. Des exigences plus rigoureuses sont imposées pour la mise en liberté des contrevenants de niveau I, y compris la confirmation des plans de déplacement des détenus après leur mise en liberté, qui indiquent de quelle façon le contrevenant prévoit se rendre de l'établissement correctionnel à son point de destination dans la collectivité. Notre vérification nous a toutefois permis de constater que ce renseignement n'était pas souvent disponible dans les dossiers des contrevenants de niveau I.

Plus précisément, dans plus de la moitié des dossiers de libération conditionnelle que nous avons examinés, la Commission n'avait pas obtenu tous les renseignements pertinents sur le contrevenant avant de rendre ses décisions en matière de libération conditionnelle et autres mises en liberté. Parmi les dossiers que nous avons examinés, 47 % concernaient des contrevenants de niveau I qui avaient obtenu une libération conditionnelle. Or, des renseignements clés manquaient dans 79 % de ces dossiers, tels que les motifs et les recommandations du juge qui avait infligé la peine ou les plans de déplacement du contrevenant.

D'après nos discussions avec la direction, les motifs et les recommandations du juge qui avait infligé la peine ne constituaient pas un document de base lié directement à un cas. On permettait donc d'utiliser les constats de police et les sommaires des procureurs de la Couronne en remplacement des motifs et des recommandations du juge qui avait infligé la peine. Or, les constats de police et les sommaires des procureurs de la Couronne ne sont pas l'équivalent des motifs et des recommandations du juge qui a infligé la peine, car il s'agit essentiellement de preuves et d'arguments utilisés pour inculper un contrevenant tandis que les motifs et les recommandations du juge qui a infligé la peine tiennent compte de toutes les preuves matérielles et de toutes les circonstances. Le fait d'utiliser uniquement les constats de police et les sommaires des procureurs est susceptible de renforcer la perception voulant que la Commission utilise des sources d'information partiales.

Par ailleurs, le défaut de la Commission d'examiner les plans de déplacement des contrevenants de niveau I avant de les libérer fait courir inutilement un risque à la collectivité.

Recommandation

Afin de faire reposer les libérations conditionnelles sur de meilleurs fondements, la Commission doit tenir compte de tous les renseignements nécessaires pour appuyer ses décisions en matière de libération conditionnelle, notamment les motifs et les recommandations du juge qui a infligé la peine et les plans de déplacement de tous les contrevenants qui posent un plus grand risque de récidive.

Réponse de la Commission

À l'heure actuelle, les juges ne fournissent pas toujours les motifs des peines qu'ils imposent ni leurs recommandations. Si les tribunaux sont prêts à fournir ces documents, la Commission en tiendra compte. En fait, la Commission a l'intention de conclure une entente avec le ministère du Procureur général et le ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique pour faire en sorte que les motifs et les recommandations des juges de première instance soient acheminés automatiquement aux représentants du ministère, ce qui permettra de les considérer comme un document de base à l'avenir.

La Commission soutient également que l'exposé conjoint des faits établi par les procureurs de la Couronne et la Défense dont le juge prend aussi connaissance est un document informatif important qu'on peut se procurer auprès du tribunal. La Commission se propose d'obtenir ce document auprès du Procureur général afin de l'inclure comme document de base dans tous les dossiers de libération conditionnelle.

Établissement des conditions de libération conditionnelle

Conformément à la *Loi sur le ministère des Services correctionnels*, la Commission a établi des conditions normalisées auxquelles doivent se conformer tous les libérés conditionnels, sauf dans le cas où les membres de la Commission déterminent qu'il est raisonnable d'éliminer certaines de ces conditions. Ces conditions normalisées, énoncées dans l'article 48 du Règlement 778 pris en application de la *Loi sur le ministère des Services correctionnels*, se lisent comme suit :

> Sauf ordonnance contraire de la Commission, la personne en liberté conditionnelle doit respecter les conditions suivantes :
>
> (a) demeurer dans le ressort de la Commission;
>
> (b) ne pas troubler la paix publique et agir correctement;
>
> (c) obtenir le consentement de la Commission ou du surveillant de liberté conditionnelle avant de changer de résidence ou d'emploi;
>
> (d) se présenter devant le surveillant de liberté conditionnelle et la police locale lorsqu'on le lui demande;
>
> (e) s'abstenir de fréquenter des personnes qui exercent des activités criminelles ou, sauf avec l'approbation du surveillant de liberté conditionnelle, des personnes qui ont un casier judiciaire.

Pour faciliter la réinsertion des libérés conditionnels et réduire le risque posé à la collectivité, les membres de la Commission peuvent également imposer des conditions spéciales fondées sur les faits propres à un cas.

D'après notre examen, les membres de la Commission avaient imposé les conditions normalisées comme l'exige la politique de l'organisme. Toutefois, la Commission n'a pas été en mesure de fournir d'explications à l'appui des raisons pour lesquelles les membres avaient choisi de ne pas imposer les conditions supplémentaires recommandées par les agents de libération conditionnelle ou la police (par exemple, ne pas communiquer avec la victime, ne pas avoir d'armes à feu en sa possession, ou remettre son passeport). La Commission enregistre toutes les audiences sur bande sonore, mais pas les moments pendant lesquels les membres discutent des cas ou prennent les décisions.

Recommandation

Afin d'assurer la sécurité publique, la Commission doit appuyer de façon appropriée ses décisions de ne pas imposer les conditions de libération conditionnelle spéciales recommandées par la police ou par les agents de libération conditionnelle.

D'après nos discussions avec la direction, les motifs et les recommandations du juge qui avait infligé la peine ne constituaient pas un document de base lié directement à un cas. On permettait donc d'utiliser les constats de police et les sommaires des procureurs de la Couronne en remplacement des motifs et des recommandations du juge qui avait infligé la peine. Or, les constats de police et les sommaires des procureurs de la Couronne ne sont pas l'équivalent des motifs et des recommandations du juge qui a infligé la peine, car il s'agit essentiellement de preuves et d'arguments utilisés pour inculper un contrevenant tandis que les motifs et les recommandations du juge qui a infligé la peine tiennent compte de toutes les preuves matérielles et de toutes les circonstances. Le fait d'utiliser uniquement les constats de police et les sommaires des procureurs est susceptible de renforcer la perception voulant que la Commission utilise des sources d'information partiales.

Par ailleurs, le défaut de la Commission d'examiner les plans de déplacement des contrevenants de niveau I avant de les libérer fait courir inutilement un risque à la collectivité.

Recommandation

Afin de faire reposer les libérations conditionnelles sur de meilleurs fondements, la Commission doit tenir compte de tous les renseignements nécessaires pour appuyer ses décisions en matière de libération conditionnelle, notamment les motifs et les recommandations du juge qui a infligé la peine et les plans de déplacement de tous les contrevenants qui posent un plus grand risque de récidive.

Réponse de la Commission

À l'heure actuelle, les juges ne fournissent pas toujours les motifs des peines qu'ils imposent ni leurs recommandations. Si les tribunaux sont prêts à fournir ces documents, la Commission en tiendra compte. En fait, la Commission a l'intention de conclure une entente avec le ministère du Procureur général et le ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique pour faire en sorte que les motifs et les recommandations des juges de première instance soient acheminés automatiquement aux représentants du ministère, ce qui permettra de les considérer comme un document de base à l'avenir.

La Commission soutient également que l'exposé conjoint des faits établi par les procureurs de la Couronne et la Défense dont le juge prend aussi connaissance est un document informatif important qu'on peut se procurer auprès du tribunal. La Commission se propose d'obtenir ce document auprès du Procureur général afin de l'inclure comme document de base dans tous les dossiers de libération conditionnelle.

Établissement des conditions de libération conditionnelle

Conformément à la *Loi sur le ministère des Services correctionnels*, la Commission a établi des conditions normalisées auxquelles doivent se conformer tous les libérés conditionnels, sauf dans le cas où les membres de la Commission déterminent qu'il est raisonnable d'éliminer certaines de ces conditions. Ces conditions normalisées, énoncées dans l'article 48 du Règlement 778 pris en application de la *Loi sur le ministère des Services correctionnels*, se lisent comme suit :

> Sauf ordonnance contraire de la Commission, la personne en liberté conditionnelle doit respecter les conditions suivantes :
>
> (a) demeurer dans le ressort de la Commission;
>
> (b) ne pas troubler la paix publique et agir correctement;
>
> (c) obtenir le consentement de la Commission ou du surveillant de liberté conditionnelle avant de changer de résidence ou d'emploi;
>
> (d) se présenter devant le surveillant de liberté conditionnelle et la police locale lorsqu'on le lui demande;
>
> (e) s'abstenir de fréquenter des personnes qui exercent des activités criminelles ou, sauf avec l'approbation du surveillant de liberté conditionnelle, des personnes qui ont un casier judiciaire.

Pour faciliter la réinsertion des libérés conditionnels et réduire le risque posé à la collectivité, les membres de la Commission peuvent également imposer des conditions spéciales fondées sur les faits propres à un cas.

D'après notre examen, les membres de la Commission avaient imposé les conditions normalisées comme l'exige la politique de l'organisme. Toutefois, la Commission n'a pas été en mesure de fournir d'explications à l'appui des raisons pour lesquelles les membres avaient choisi de ne pas imposer les conditions supplémentaires recommandées par les agents de libération conditionnelle ou la police (par exemple, ne pas communiquer avec la victime, ne pas avoir d'armes à feu en sa possession, ou remettre son passeport). La Commission enregistre toutes les audiences sur bande sonore, mais pas les moments pendant lesquels les membres discutent des cas ou prennent les décisions.

Recommandation

Afin d'assurer la sécurité publique, la Commission doit appuyer de façon appropriée ses décisions de ne pas imposer les conditions de libération conditionnelle spéciales recommandées par la police ou par les agents de libération conditionnelle.

Réponse de la Commission

La Commission donnera instruction à ses membres d'indiquer sur le formulaire d'examen de demande de libération conditionnelle qu'ils ont pris connaissance des conditions spéciales recommandées par la police ou par les agents de libération conditionnelle et, le cas échéant, d'indiquer les motifs pour lesquels la Commission choisit de ne pas les imposer.

ASSURANCE DE LA QUALITÉ ET EXAMEN DU RENDEMENT

La Commission a instauré un processus d'examen interne des dossiers de libération conditionnelle et des bandes sonores des audiences afin de surveiller la qualité des décisions relatives aux libérations conditionnelles et de déterminer les lacunes, le cas échéant, sur le plan de la formation ou des directives d'orientation générale auxquelles il lui faut remédier. Il s'agit d'un processus proactif, qui exige d'examiner au hasard un certain nombre de dossiers de libération conditionnelle sur une base trimestrielle pour définir les tendances et les enjeux dans le système de libération conditionnelle. Les membres principaux de la Commission qui sont chargés de ces examens doivent tenir un registre des dossiers choisis au hasard, bandes sonores y compris.

Par ailleurs, tous les cas de libération conditionnelle qui aboutissent à des incidents graves de niveau I sont examinés de concert avec le ministère. Le sous-ministre et le président de la Commission peuvent en outre demander la tenue d'enquêtes spéciales.

Nous avons noté que tous les cas de récidive de niveau I avaient fait l'objet d'un examen interne en 2001-2002. Toutefois, nous avons également relevé un taux important de non-conformité à l'exigence voulant que la Commission effectue des examens trimestriels de dossiers choisis au hasard. Plus précisément, parmi les quatre régions administratives, une seule effectuait ces examens et l'une des trois autres avait commencé à le faire en octobre 2001.

Or, les examens qui ont été effectués ont révélé des lacunes ou des problèmes dans les domaines suivants :

- méconnaissance des techniques d'entrevue;
- imposition inappropriée de conditions de libération conditionnelle spéciales;
- étude inadéquate des éléments en faveur de la libération conditionnelle ou contre celle-ci.

Toutefois, en dépit des problèmes relevés, la Commission ne s'est pas inspirée des résultats des examens pour prendre des mesures visant à améliorer le rendement de ses membres. Par exemple, elle n'a pas offert de formation supplémentaire aux membres, lorsque cela s'imposait, pour améliorer leur efficacité.

Recommandation

Afin d'améliorer la qualité des décisions prises par ses membres et son rendement global, la Commission doit surveiller de façon systématique le processus décisionnel en matière de libération conditionnelle et prendre les mesures correctives qui s'imposent, notamment offrir une formation supplémentaire.

Réponse de la Commission

La Commission endosse cette recommandation. Elle mène actuellement un examen exhaustif de ses processus décisionnels actuels afin d'instaurer un système rigoureux, fiable et transparent pour les examens effectués au hasard, que ses membres principaux et son bureau principal pourront utiliser pour évaluer le travail des comités.

Parallèlement, la Commission étudie des processus d'examen interne pour les cas de récidive. Ce travail sera le fondement de l'examen de nos directives d'orientation générale, de nos procédures et de nos programmes de formation actuels.

CHOIX ET NOMINATION DES MEMBRES DE LA COMMISSION

Afin d'assurer la mise en application correcte des critères prescrits par la loi, la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* stipule que les commissions de libération conditionnelle doivent s'inspirer « des directives d'orientation générale qui leur sont remises » et fournir à leurs membres « la formation nécessaire à la mise en œuvre de ces directives ».

Pour se conformer à cette exigence, la Commission offre un programme de formation de base obligatoire à tous les nouveaux membres, qui comprend plusieurs cours de trois jours pendant la première année de leur nomination. Par la suite, des séminaires et des ateliers sont offerts à intervalles réguliers en combinaison avec les réunions régionales de la Commission. La Commission encourage les membres à participer à des cours et des congrès spéciaux, mais elle ne les y oblige pas.

Notre examen a révélé que la Commission fournissait à ses membres l'orientation initiale et la formation de base nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités. Toutefois, la formation de base est efficace uniquement lorsque les membres comprennent les concepts de la libération conditionnelle, possèdent les connaissances, les aptitudes et les compétences nécessaires et ont le souci d'exceller dans ce domaine. À cet égard, nous n'avons pas été en mesure de déterminer si le processus de nomination actuel permettait de choisir les personnes les plus compétentes.

Réponse de la Commission

La Commission donnera instruction à ses membres d'indiquer sur le formulaire d'examen de demande de libération conditionnelle qu'ils ont pris connaissance des conditions spéciales recommandées par la police ou par les agents de libération conditionnelle et, le cas échéant, d'indiquer les motifs pour lesquels la Commission choisit de ne pas les imposer.

ASSURANCE DE LA QUALITÉ ET EXAMEN DU RENDEMENT

La Commission a instauré un processus d'examen interne des dossiers de libération conditionnelle et des bandes sonores des audiences afin de surveiller la qualité des décisions relatives aux libérations conditionnelles et de déterminer les lacunes, le cas échéant, sur le plan de la formation ou des directives d'orientation générale auxquelles il lui faut remédier. Il s'agit d'un processus proactif, qui exige d'examiner au hasard un certain nombre de dossiers de libération conditionnelle sur une base trimestrielle pour définir les tendances et les enjeux dans le système de libération conditionnelle. Les membres principaux de la Commission qui sont chargés de ces examens doivent tenir un registre des dossiers choisis au hasard, bandes sonores y compris.

Par ailleurs, tous les cas de libération conditionnelle qui aboutissent à des incidents graves de niveau I sont examinés de concert avec le ministère. Le sous-ministre et le président de la Commission peuvent en outre demander la tenue d'enquêtes spéciales.

Nous avons noté que tous les cas de récidive de niveau I avaient fait l'objet d'un examen interne en 2001-2002. Toutefois, nous avons également relevé un taux important de non-conformité à l'exigence voulant que la Commission effectue des examens trimestriels de dossiers choisis au hasard. Plus précisément, parmi les quatre régions administratives, une seule effectuait ces examens et l'une des trois autres avait commencé à le faire en octobre 2001.

Or, les examens qui ont été effectués ont révélé des lacunes ou des problèmes dans les domaines suivants :

- méconnaissance des techniques d'entrevue;
- imposition inappropriée de conditions de libération conditionnelle spéciales;
- étude inadéquate des éléments en faveur de la libération conditionnelle ou contre celle-ci.

Toutefois, en dépit des problèmes relevés, la Commission ne s'est pas inspirée des résultats des examens pour prendre des mesures visant à améliorer le rendement de ses membres. Par exemple, elle n'a pas offert de formation supplémentaire aux membres, lorsque cela s'imposait, pour améliorer leur efficacité.

Recommandation

Afin d'améliorer la qualité des décisions prises par ses membres et son rendement global, la Commission doit surveiller de façon systématique le processus décisionnel en matière de libération conditionnelle et prendre les mesures correctives qui s'imposent, notamment offrir une formation supplémentaire.

Réponse de la Commission

La Commission endosse cette recommandation. Elle mène actuellement un examen exhaustif de ses processus décisionnels actuels afin d'instaurer un système rigoureux, fiable et transparent pour les examens effectués au hasard, que ses membres principaux et son bureau principal pourront utiliser pour évaluer le travail des comités.

Parallèlement, la Commission étudie des processus d'examen interne pour les cas de récidive. Ce travail sera le fondement de l'examen de nos directives d'orientation générale, de nos procédures et de nos programmes de formation actuels.

CHOIX ET NOMINATION DES MEMBRES DE LA COMMISSION

Afin d'assurer la mise en application correcte des critères prescrits par la loi, la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* stipule que les commissions de libération conditionnelle doivent s'inspirer « des directives d'orientation générale qui leur sont remises » et fournir à leurs membres « la formation nécessaire à la mise en œuvre de ces directives ».

Pour se conformer à cette exigence, la Commission offre un programme de formation de base obligatoire à tous les nouveaux membres, qui comprend plusieurs cours de trois jours pendant la première année de leur nomination. Par la suite, des séminaires et des ateliers sont offerts à intervalles réguliers en combinaison avec les réunions régionales de la Commission. La Commission encourage les membres à participer à des cours et des congrès spéciaux, mais elle ne les y oblige pas.

Notre examen a révélé que la Commission fournissait à ses membres l'orientation initiale et la formation de base nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités. Toutefois, la formation de base est efficace uniquement lorsque les membres comprennent les concepts de la libération conditionnelle, possèdent les connaissances, les aptitudes et les compétences nécessaires et ont le souci d'exceller dans ce domaine. À cet égard, nous n'avons pas été en mesure de déterminer si le processus de nomination actuel permettait de choisir les personnes les plus compétentes.

Les membres de la Commission sont nommés par le Secrétariat des nominations du Secrétariat du Conseil de gestion. Actuellement, la Commission a peu d'influence sur le choix de ses nouveaux membres. Les critères de sélection des membres de la Commission ontarienne sont identiques à ceux de la Commission nationale des libérations conditionnelles. Toutefois, contrairement à celle-ci, la Commission ontarienne ne participe pas à la sélection initiale des candidats et il n'existe aucun processus officiel lui permettant de faire part de ses observations sur les aptitudes, les compétences, l'engagement et la pertinence des candidats. Nous avons noté que le processus actuel de sélection des candidats pour la Commission ontarienne ne prévoit pas la participation de ses membres alors que le processus de sélection des membres de la Commission nationale prévoit un comité de sélection qui comprend tant ses membres que des représentants externes.

Recommandation

Pour garantir que l'on choisit et nomme à la Commission les candidats les plus compétents, la Commission doit établir, de concert avec le Secrétariat des nominations du Secrétariat du Conseil de gestion, un processus d'évaluation plus formel des aptitudes, des compétences, de l'engagement et de la pertinence des candidats au titre de membre de la Commission.

Réponse de la Commission

Le président de la Commission ainsi que des fonctionnaires clés du gouvernement ont commencé à établir un processus complet, formel et rigoureux pour déterminer, choisir, nommer et former les membres de la Commission, de même qu'un processus amélioré pour évaluer leur rendement et, au besoin, offrir des séances d'orientation corrective ou des cours de rééducation professionnelle.

Des recommandations concernant la pertinence d'un candidat comme membre de la Commission seront ensuite faites au Secrétariat des nominations du Secrétariat du Conseil de gestion.

DÉCISIONS RELATIVES AUX CAUSES

En plus des décisions relatives à la libération conditionnelle, la Commission prend aussi des décisions relatives aux causes, telles que l'approbation des changements d'emploi ou de résidence des libérés conditionnels, la révocation de la libération conditionnelle et l'autorisation des mandats. En général, ces décisions sont prises dans les bureaux régionaux par un membre à temps plein.

Des agents de libération conditionnelle assurent la surveillance des libérés conditionnels dans la collectivité. Lorsqu'un libéré conditionnel enfreint l'une des conditions de sa mise

Les membres de la Commission sont nommés par le Secrétariat des nominations du Secrétariat du Conseil de gestion. Actuellement, la Commission a peu d'influence sur le choix de ses nouveaux membres. Les critères de sélection des membres de la Commission ontarienne sont identiques à ceux de la Commission nationale des libérations conditionnelles. Toutefois, contrairement à celle-ci, la Commission ontarienne ne participe pas à la sélection initiale des candidats et il n'existe aucun processus officiel lui permettant de faire part de ses observations sur les aptitudes, les compétences, l'engagement et la pertinence des candidats. Nous avons noté que le processus actuel de sélection des candidats pour la Commission ontarienne ne prévoit pas la participation de ses membres alors que le processus de sélection des membres de la Commission nationale prévoit un comité de sélection qui comprend tant ses membres que des représentants externes.

Recommandation

Pour garantir que l'on choisit et nomme à la Commission les candidats les plus compétents, la Commission doit établir, de concert avec le Secrétariat des nominations du Secrétariat du Conseil de gestion, un processus d'évaluation plus formel des aptitudes, des compétences, de l'engagement et de la pertinence des candidats au titre de membre de la Commission.

Réponse de la Commission

Le président de la Commission ainsi que des fonctionnaires clés du gouvernement ont commencé à établir un processus complet, formel et rigoureux pour déterminer, choisir, nommer et former les membres de la Commission, de même qu'un processus amélioré pour évaluer leur rendement et, au besoin, offrir des séances d'orientation corrective ou des cours de rééducation professionnelle.

Des recommandations concernant la pertinence d'un candidat comme membre de la Commission seront ensuite faites au Secrétariat des nominations du Secrétariat du Conseil de gestion.

DÉCISIONS RELATIVES AUX CAUSES

En plus des décisions relatives à la libération conditionnelle, la Commission prend aussi des décisions relatives aux causes, telles que l'approbation des changements d'emploi ou de résidence des libérés conditionnels, la révocation de la libération conditionnelle et l'autorisation des mandats. En général, ces décisions sont prises dans les bureaux régionaux par un membre à temps plein.

Des agents de libération conditionnelle assurent la surveillance des libérés conditionnels dans la collectivité. Lorsqu'un libéré conditionnel enfreint l'une des conditions de sa mise

en liberté, les agents de libération conditionnelle s'adressent à la Commission pour obtenir des directives. La Commission peut révoquer la libération conditionnelle à la suite de la violation d'une condition ou de la perpétration d'une nouvelle infraction.

Notre examen nous a permis de constater que la Commission s'acquittait de ses responsabilités en prenant rapidement les mesures qui s'imposent. Plus précisément, nous avons noté ce qui suit :

- La Commission s'assurait d'obtenir et d'examiner en temps voulu les rapports sur les progrès des libérés conditionnels préparés par les agents de probation et de libération conditionnelle.
- Lorsque la Commission se rendait compte que les conditions qu'elle avait fixées pour la libération conditionnelle d'un détenu ne convenaient pas dans un cas donné, elle les modifiait pour assurer la sécurité publique et renforcer les efforts de réadaptation du libéré conditionnel.
- La Commission émettait rapidement les révocations et les mandats lorsque la violation des conditions de libération conditionnelle mettait en péril la sécurité de la collectivité.

3.10–Programme du tourisme

CONTEXTE

Le Programme du tourisme du ministère du Tourisme et des Loisirs est responsable du développement et de la promotion de l'industrie du tourisme de l'Ontario. Cette industrie comprend diverses entreprises offrant des services en rapport, notamment, avec l'hébergement, l'alimentation, les attractions touristiques, le transport, le commerce de détail et le voyage. Le ministère estime que ces entreprises emploient environ 500 000 personnes et qu'il s'agit du plus important employeur de la province pour les jeunes et les travailleurs saisonniers. Chaque année, le tourisme injecte une somme estimée à 17 milliards de dollars dans l'économie de l'Ontario et génère 2,5 milliards de dollars en recettes fiscales pour la province.

Les objectifs du Programme du tourisme consistent à faire la promotion du tourisme, à stimuler l'emploi, à encourager l'utilisation des parcs ainsi que des installations et des attractions touristiques de la province et à favoriser l'amélioration de la qualité de l'hébergement, des installations et des services proposés aux voyageurs. La Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (la Société), un organisme ministériel qui a été mis sur pied en vertu d'un règlement relevant de la *Loi sur les sociétés de développement* et qui est entré en fonction en 1999, a pour rôle de faire la promotion de l'Ontario comme destination touristique en élaborant et en lançant des programmes de publicité et de marketing touristiques et en insistant sur l'établissement de partenariats avec l'industrie du tourisme.

La *Loi sur le tourisme* et la *Loi sur le ministère du Tourisme et des Loisirs* constituent le cadre légal qui régit l'exploitation du Programme du tourisme. Le ministère dispose de 18 centres de renseignements touristiques et a la responsabilité de neuf organismes et attractions touristiques. De plus, il exploite directement les attractions touristiques suivantes : les Parcs historiques de la Huronie et le Vieux fort William. Les organismes de tourisme, en plus de la Société, sont régis par une loi qui leur est propre et génèrent des recettes pour supporter la majeure partie de leurs dépenses. Ces organismes sont : Place Ontario, Palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto, Centre des congrès d'Ottawa, Parcs du Niagara, Parcs Sainte-Claire et Parcs du Saint-Laurent.

Pour l'exercice 2001-2002, les dépenses d'exploitation en matière de tourisme se sont élevées à 83 millions de dollars, dont 52 millions ont été dépensés par la Société et 11 millions ont été remis aux autres organismes de tourisme.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification du Programme du tourisme visait à déterminer si le ministère et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique disposaient de mesures adéquates pour :

- évaluer l'efficacité du Programme quant à la promotion du tourisme en Ontario et faire rapport à ce sujet;
- garantir le respect des lois ainsi que des politiques du gouvernement et du ministère;
- gérer les ressources en tenant suffisamment compte des impératifs en matière d'économie et d'efficacité.

Nous avons discuté des critères que nous avons utilisés pour effectuer notre vérification avec les cadres supérieurs au ministère et à la Société, qui les ont acceptés. Ces critères portaient sur les systèmes, les politiques et les méthodes dont le ministère et la Société doivent disposer.

Notre vérification, qui a été terminée en bonne partie en mars 2002, a compris des discussions avec le personnel du ministère et de la Société, ainsi que l'examen et l'analyse des documents conservés aux bureaux de ceux-ci et au Bureau des services communs du Secrétariat du Conseil de gestion, qui est en partie responsable de l'acquisition des services de conseils. De plus, notre vérification des organismes et des attractions touristiques, sauf en ce qui concerne la Société, se bornait au financement consenti par le ministère pour l'entretien et la réparation des immobilisations.

Notre avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours aux contrôles et aux autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

Nous avons également passé en revue les activités de la Direction des services de vérification interne du ministère, qui avait entrepris un examen du cadre de responsabilité du ministère en ce qui concerne ses organismes. Cet examen a permis de réduire l'envergure de notre travail de vérification.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Au cours des dix dernières années, le Programme du tourisme a connu des revirements et a fait l'objet de restructurations organisationnelles, comme en témoignent ses cinq énoncés de mission différents. En effet, le ministère responsable du Programme a changé à six reprises. Un autre changement important a eu lieu, soit la mise sur pied, récemment, de la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique, à qui on a confié la responsabilité du marketing et de la publicité en matière de tourisme. De plus, le mandat d'au moins 11 ministères provinciaux comporte un objectif se rapportant au tourisme. En raison de l'importance du tourisme pour l'économie de l'Ontario, le ministère doit assurer un rôle plus actif de chef de file et ainsi élaborer et mettre en œuvre une stratégie à long terme, dans le but d'aider à la coordination des nombreuses activités des organismes des secteurs public et privé qui prennent part à la promotion du tourisme en Ontario.

De façon générale, nous avons conclu que le ministère et la Société ne disposaient pas de méthodes suffisantes pour évaluer l'efficacité du Programme quant à la promotion du tourisme en Ontario et pour faire rapport à ce sujet. Par ailleurs, dans son plan d'activités annuel, le ministère n'a pas indiqué les résultats obtenus en rapport avec les mesures du rendement qu'il avait publiées précédemment. En outre, après trois ans d'existence, la Société n'avait pas encore présenté de rapport annuel à l'Assemblée législative, comme elle devait le faire.

Nous avons également constaté que le ministère et la Société ne disposaient pas de méthodes adéquates, pour plusieurs aspects de leurs activités, qui auraient permis de s'assurer que le Programme était réalisé conformément aux impératifs en matière d'économie et d'efficacité. Plus particulièrement, nous formulons les observations suivantes :

- Les publications sur le tourisme ne sont pas suffisamment complètes et ne sont pas publiées en temps opportun. Par exemple, le principal guide touristique de la Société n'énumère que 1 400 des quelque 8 000 installations touristiques existantes. De plus, le guide des événements d'hiver de 2001-2002 n'a été publié qu'en décembre 2001 et il mentionnait des événements qui avaient déjà eu lieu.
- On ne disposait d'aucun processus pour recueillir des renseignements sur les activités en rapport avec le tourisme mises en oeuvre par d'autres ministères et sur l'appui financer accordé par d'autres ministères à l'industrie du tourisme. Par conséquent, il y avait certes un risque de chevauchement et de dédoublement des programmes et des services associés au tourisme offerts par les ministères et les organismes du gouvernement.
- On n'a pas assuré de coordination adéquate, entre les ministères et le secteur privé, du système d'évaluation des établissements d'hébergement de l'Ontario et des normes d'assurance de la qualité de ces établissements. Ainsi, l'Ontario est l'une des rares

destinations touristiques importantes qui ne dispose pas de normes d'assurance de la qualité à l'échelle de la province ou d'un système d'évaluation des établissements d'hébergement.

- Notre examen d'un échantillon de contrats de conseils a révélé que les services de conseils en gestion dont on s'est prévalu n'étaient pas, dans bien des cas, justifiés par une analyse de rentabilisation et les contrats correspondants n'ont pas non plus été signés au moment opportun. De plus, plusieurs contrats ont été accordés directement à un fournisseur, sans concours, tandis que d'autres projets avaient fait l'objet de contrats distincts, ce qui avait permis au ministère de contourner les exigences en matière de concurrence.
- Le ministère et la Société tiennent des bases de données distinctes sur les renseignements touristiques et ne disposent pas d'un processus de comparaison et de mise à jour périodiques de l'information figurant dans ces bases de données.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET PRODUCTION DE RAPPORTS

Vision du ministère et planification stratégique

La vision, ou l'énoncé de mission, d'un organisme précise son but d'ensemble et son orientation générale; il s'agit d'un élément important qui contribue à l'élaboration de plans particuliers pour la mise en œuvre. L'énoncé de vision ministériel aide à définir de quelle façon se déroule la prestation des services et favorise un développement plus efficace de programmes et de services de qualité.

Au cours des dix dernières années, la responsabilité du Programme du tourisme a changé six fois de ministère en raison des restructurations du gouvernement. Chacune de ces réorganisations a entraîné des changements de vision en matière de tourisme, en fonction du nouveau ministère responsable. Le tableau ci-après présente certains des changements apportés à la vision du tourisme depuis 1993.

Programme du tourisme, 1993–2002

Ministère responsable	Période	Vision ou énoncé de mission
Tourisme et Loisirs	Jusqu'en 1993	Rehausser le bien-être économique et social des résidents de l'Ontario en assurant le développement et le maintien de services, de programmes et d'installations appuyant un large éventail d'activités et de possibilités touristiques et de loisirs en Ontario, pour les résidents de la province et les visiteurs de l'extérieur.
Culture, Tourisme et Loisirs	1994–1996	Favoriser l'accessibilité, le progrès économique et le développement de la culture, de la gestion de l'information, du tourisme et des loisirs.
Développement économique, Commerce et Tourisme	1997–1999	Aider l'Ontario à atteindre une situation de croissance et d'emplois durables et en faire une destination nord-américaine de premier plan pour les voyageurs canadiens et étrangers.
Tourisme	1999–2000	S'imposer comme industrie touristique novatrice et dynamique qui rehausse l'image de l'Ontario partout au monde à titre de destination touristique incontournable, encourage les visiteurs à demeurer plus longtemps en Ontario et à y revenir plus souvent, communique l'information à jour la plus accessible aux éventuels touristes, offre des installations et des possibilités touristiques de catégorie internationale, propose le personnel le plus qualifié et le plus serviable au monde, crée des emplois et développe le plein potentiel économique de chacune des régions de la province.
Tourisme, Culture et Loisirs	2000–2002	S'imposer comme chef de file national reconnu dans le domaine de la création d'emplois et de l'investissement grâce à ses efforts pour développer le tourisme.
Tourisme et Loisirs	À partir d'avril 2002	À déterminer.

Source des données : Ministère du Tourisme et des Loisirs

Comme l'indique le tableau, les énoncés de vision, ou de mission , du Programme du tourisme ont changé chaque fois que la responsabilité a été transférée à un autre ministère. Normalement, les énoncés de mission et les buts associés ne changent pas, à moins que les circonstances en vertu desquelles ils ont été créés changent également. Le Programme du tourisme a connu des changements importants sur le plan organisationnel et de l'orientation au cours des dix dernières années et, à chaque remaniement, les structures de gestion du Programme ont également fait l'objet de nombreuses modifications. En outre, en 1999, la responsabilité du marketing touristique a été confiée à un nouvel organisme, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique.

En 1999, le ministre du Tourisme d'alors annonçait que « le ministère coordonnera l'élaboration de la première stratégie globale de la province en matière de tourisme. » On a effectivement élaboré la stratégie prévue, mais elle n'a jamais été approuvée officiellement. Lors de l'examen de ce document, nous avons remarqué que celui-ci contenait des objectifs mesurables à court et à long terme ainsi qu'une description des activités

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

particulières à réaliser. En raison de la complexité de l'industrie touristique et de son importance pour l'économie de l'Ontario, nous devons nous doter d'un plan stratégique d'ensemble qui communiquerait au personnel une orientation claire transcendant les restructurations organisationnelles, en plus de préciser la responsabilité quant aux fonctions du Programme et la priorité des nombreux objectifs de celui-ci.

Recommandation

Afin de renforcer la responsabilité et d'offrir une orientation claire en vue de la réalisation de sa vision, le ministère doit élaborer un plan stratégique pour le Programme du tourisme comportant des objectifs mesurables à court et à long terme ainsi qu'un plan d'action renfermant un cadre de responsabilisation précis.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord avec cette recommandation et propose d'élaborer pour le tourisme un plan stratégique renouvelé comprenant des objectifs mesurables à court et à long terme ainsi qu'un cadre de responsabilisation précis.

Méthodes de mesure et de compte rendu sur l'efficacité du programme

Les directives du Conseil de gestion du gouvernement exigent des ministères qu'ils publient un plan d'activités et un rapport annuel qui précisent les plans de l'année à venir et font rapport sur le rendement de l'année précédente. Le processus de planification des activités du gouvernement a pour but d'améliorer la prise de décisions, d'appuyer le développement et la prestation de programmes de qualité supérieure, de faire en sorte que les résultats obtenus concordent avec les priorités globales du gouvernement et de rehausser la responsabilisation en ce qui a trait aux résultats à obtenir et à leur évaluation. Les plans d'activités et les rapports annuels publiés visent en outre à favoriser l'ouverture et la responsabilisation envers le public et l'Assemblée législative.

Nous avons passé en revue le processus de planification des activités du ministère pour les exercices 2000-2001 et 2001-2002 et nous avons constaté que le ministère décrivait différentes mesures du rendement comportant chacune des objectifs et des engagements au sujet des activités principales. Certes, certains résultats ont fait l'objet de rapports internes, mais le ministère n'a pas précisé les résultats de ses mesures du rendement dans les rapports d'activités qu'il a publiés. Par conséquent, le but du processus de planification des activités, qui consistait à favoriser l'ouverture et la responsabilisation envers le public et l'Assemblée législative en vue de l'atteinte des objectifs du Programme, n'était pas respecté.

particulières à réaliser. En raison de la complexité de l'industrie touristique et de son importance pour l'économie de l'Ontario, nous devons nous doter d'un plan stratégique d'ensemble qui communiquerait au personnel une orientation claire transcendant les restructurations organisationnelles, en plus de préciser la responsabilité quant aux fonctions du Programme et la priorité des nombreux objectifs de celui-ci.

Recommandation

Afin de renforcer la responsabilité et d'offrir une orientation claire en vue de la réalisation de sa vision, le ministère doit élaborer un plan stratégique pour le Programme du tourisme comportant des objectifs mesurables à court et à long terme ainsi qu'un plan d'action renfermant un cadre de responsabilisation précis.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord avec cette recommandation et propose d'élaborer pour le tourisme un plan stratégique renouvelé comprenant des objectifs mesurables à court et à long terme ainsi qu'un cadre de responsabilisation précis.

Méthodes de mesure et de compte rendu sur l'efficacité du programme

Les directives du Conseil de gestion du gouvernement exigent des ministères qu'ils publient un plan d'activités et un rapport annuel qui précisent les plans de l'année à venir et font rapport sur le rendement de l'année précédente. Le processus de planification des activités du gouvernement a pour but d'améliorer la prise de décisions, d'appuyer le développement et la prestation de programmes de qualité supérieure, de faire en sorte que les résultats obtenus concordent avec les priorités globales du gouvernement et de rehausser la responsabilisation en ce qui a trait aux résultats à obtenir et à leur évaluation. Les plans d'activités et les rapports annuels publiés visent en outre à favoriser l'ouverture et la responsabilisation envers le public et l'Assemblée législative.

Nous avons passé en revue le processus de planification des activités du ministère pour les exercices 2000-2001 et 2001-2002 et nous avons constaté que le ministère décrivait différentes mesures du rendement comportant chacune des objectifs et des engagements au sujet des activités principales. Certes, certains résultats ont fait l'objet de rapports internes, mais le ministère n'a pas précisé les résultats de ses mesures du rendement dans les rapports d'activités qu'il a publiés. Par conséquent, le but du processus de planification des activités, qui consistait à favoriser l'ouverture et la responsabilisation envers le public et l'Assemblée législative en vue de l'atteinte des objectifs du Programme, n'était pas respecté.

Nous avons également remarqué que les mesures du rendement du ministère et les engagements correspondants étaient, dans bien des cas, des indicateurs de niveau supérieur de l'évolution du tourisme en Ontario. Par exemple, un de ses engagements pour 2001-2002 consistait à générer 500 millions de dollars pour les dépenses touristiques supplémentaires. Cette mesure n'indique pas à quel point les activités du ministère contribuent, le cas échéant, à l'augmentation des dépenses touristiques. Les mesures de niveau supérieur de ce genre sont soumises à divers facteurs sur lesquels le ministère n'a aucune influence, comme les taux de change des devises étrangères, les événements internationaux et la situation économique au pays. Qui plus est, des municipalités, des organismes privés, des entreprises indépendantes et plusieurs autres ministères provinciaux font également la promotion du tourisme en Ontario. Étant donné que de nombreux organismes font la promotion de différents aspects du tourisme, il est difficile de cerner l'apport du ministère en ce qui concerne l'atteinte des objectifs précisés pour le Programme du tourisme. Ainsi, on doit élaborer des mesures du rendement se rapportant aux activités du Programme afin de déterminer à quel point le ministère contribue à la promotion globale du tourisme.

La Société du Partenariat ontarien de marketing touristique reconnaît la nécessité de déterminer à quel point ses objectifs sont atteints, et de faire rapport à ce sujet. Ainsi, elle a mis sur pied, en 1999, le Comité d'évaluation du rendement marketing. En juillet 2001, on a préparé un rapport sur le rendement des activités de la Société à l'intention de ce Comité. Nous avons constaté que la Société avait produit un certain nombre de mesures du rendement. Toutefois, elle doit élaborer des normes particulières, ou des exigences, pour bon nombre de ces mesures. Par exemple, de nombreuses mesures se fondent sur des activités particulières, comme le nombre d'appels reçus ou le nombre de publications distribuées. Si l'on produit un rapport d'activités sans effectuer de comparaison avec un modèle établi ou avec le résultat escompté, il est difficile de déterminer si l'activité décrite a réussi ou échoué.

De plus, pour que la Société soit responsable de l'utilisation qu'elle fait des fonds publics, elle doit préparer un rapport annuel de ses activités qui doit être présenté à l'Assemblée législative. Toutefois, après trois ans d'existence, la Société n'avait pas encore préparé ce rapport.

Nous avons remarqué que d'autres compétences ont élaboré des mesures du rendement et produisent des rapports annuels sur leurs réalisations. Celles-ci expliquent en outre, s'il y a lieu, les raisons pour lesquelles certains objectifs importants n'ont pas été atteints. Par exemple, en 2001, une autre province canadienne a rendu public un rapport annuel sur le tourisme qui comprenait différents indicateurs du rendement, notamment une comparaison entre certains objectifs fixés et les réalisations observées, ainsi qu'une analyse visant à déterminer si les objectifs avaient été atteints et précisant, le cas échéant, les raisons de l'échec à cet égard.

Recommandation

Afin d'assurer une plus grande responsabilité envers le public et l'Assemblée législative quant à l'utilisation qu'elle fait des fonds publics et pour favoriser l'accent sur des activités axées sur les résultats :

- **le ministère doit élaborer des mesures du rendement sur lesquelles il peut exercer une influence raisonnable, il doit faire rapport sur les réalisations relatives à ces mesures et il doit donner des explications en cas de différence importante au sujet des résultats escomptés;**
- **la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doit élaborer des normes pour ses mesures du rendement et préparer les rapports annuels nécessaires devant être présentés à l'Assemblée législative.**

Réponse du ministère et de la Société

Le ministère convient que, pour certaines de ses mesures du rendement, il ne peut exercer aucune influence et compte élaborer d'autres mesures portant sur des éléments soumis plus directement à l'influence de ses programmes. Les engagements et les résultats, quant à ces mesures, vont faire l'objet de rapports.

La Société du Partenariat ontarien de marketing touristique appuie l'élaboration d'une méthode efficace de mesure du rendement. La Société précisera son rendement dans son plan d'activités pour 2003-2004. De plus, elle élaborera des normes au sujet de son rendement d'ici la fin de l'exercice 2002-2003 et, à cet égard, elle s'inspirera de l'expérience de compétences présentant des mandats comparables, afin d'établir des points de repère. Actuellement, la Société se sert d'un modèle axé sur le « rendement de l'investissement » qui fait un suivi des publicités afin de déterminer leur efficacité et qui évalue le rendement de ce volet du marketing. Par ailleurs, elle joint l'aspect de suivi du rendement à la mise en œuvre d'un nouveau cadre de planification et de responsabilisation. Nous allons mettre en œuvre ces normes, pour l'exercice 2003-2004, et nous allons effectuer une surveillance à cet égard, pendant tout l'exercice, afin de nous assurer qu'elles permettent de produire une information axée sur les résultats.

Le ministère compte collaborer avec la Société dans le but de préparer les rapports annuels nécessaires devant être approuvés par le ministre et présentés à l'Assemblée législative.

Recommandation

Afin d'assurer une plus grande responsabilité envers le public et l'Assemblée législative quant à l'utilisation qu'elle fait des fonds publics et pour favoriser l'accent sur des activités axées sur les résultats :

- **le ministère doit élaborer des mesures du rendement sur lesquelles il peut exercer une influence raisonnable, il doit faire rapport sur les réalisations relatives à ces mesures et il doit donner des explications en cas de différence importante au sujet des résultats escomptés;**
- **la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doit élaborer des normes pour ses mesures du rendement et préparer les rapports annuels nécessaires devant être présentés à l'Assemblée législative.**

Réponse du ministère et de la Société

Le ministère convient que, pour certaines de ses mesures du rendement, il ne peut exercer aucune influence et compte élaborer d'autres mesures portant sur des éléments soumis plus directement à l'influence de ses programmes. Les engagements et les résultats, quant à ces mesures, vont faire l'objet de rapports.

La Société du Partenariat ontarien de marketing touristique appuie l'élaboration d'une méthode efficace de mesure du rendement. La Société précisera son rendement dans son plan d'activités pour 2003-2004. De plus, elle élaborera des normes au sujet de son rendement d'ici la fin de l'exercice 2002-2003 et, à cet égard, elle s'inspirera de l'expérience de compétences présentant des mandats comparables, afin d'établir des points de repère. Actuellement, la Société se sert d'un modèle axé sur le « rendement de l'investissement » qui fait un suivi des publicités afin de déterminer leur efficacité et qui évalue le rendement de ce volet du marketing. Par ailleurs, elle joint l'aspect de suivi du rendement à la mise en œuvre d'un nouveau cadre de planification et de responsabilisation. Nous allons mettre en œuvre ces normes, pour l'exercice 2003-2004, et nous allons effectuer une surveillance à cet égard, pendant tout l'exercice, afin de nous assurer qu'elles permettent de produire une information axée sur les résultats.

Le ministère compte collaborer avec la Société dans le but de préparer les rapports annuels nécessaires devant être approuvés par le ministre et présentés à l'Assemblée législative.

Coordination des initiatives en matière de tourisme

Le ministère et la Société ne sont pas les seuls à faire la promotion du tourisme dans la province. En effet, de nombreux autres organismes publics et privés et des entreprises font la promotion du tourisme en Ontario. Par exemple, le ministère a indiqué que le mandat d'au moins 11 autres ministères provinciaux comporte un objectif se rapportant au tourisme.

Par le passé, on a tenté de coordonner les diverses activités se rapportant au tourisme qui sont administrées et financées par différents ministères et organismes. Ainsi, en 1997, on a mis sur pied un comité interministériel composé de représentants de 12 ministères dont le mandat comportait un « volet » touristique, en vue de l'analyse des questions de politique se rapportant au tourisme. Au cours de ses deux années d'existence, ce comité a produit une ébauche de « plan d'action en matière de tourisme » qui devait être présentée au Conseil des ministres, mais qui ne l'a jamais été.

Au moment de notre vérification, le ministère se servait d'un large éventail de méthodes pour coordonner les activités en rapport avec le tourisme. Par exemple, le personnel du ministère assistait à des réunions avec bon nombre des principales associations touristiques et le personnel de la Société tenait des « assemblées » locales partout dans la province afin de discuter d'initiatives de marketing. La politique était coordonnée par le recours à diverses méthodes officielles et officieuses, à l'aide du personnel d'autres ministères et organismes. De plus, le ministère émettait périodiquement des commentaires sur des présentations comportant un volet touristique préparées par d'autres ministères et organismes, à l'intention de comités du gouvernement. Toutefois, il ne disposait pas de renseignements adéquats sur les programmes en rapport avec le tourisme administrés par d'autres ministères et organismes, ni sur le financement associé accordé par ces ministères et organismes à l'industrie du tourisme.

Le ministère a précisé que la plupart des autres programmes provinciaux offrent un financement à des industries ou à des régions particulières, le tourisme constituant dans ce cas un objectif secondaire. Par exemple, le ministère du Développement du Nord et des Mines offre un appui aux collectivités du Nord, tandis que le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales consent une aide aux régions rurales. En fait, chacun de ces ministères accorde une aide financière plus directe à l'industrie du tourisme que le ministère du Tourisme et des Loisirs. Par conséquent, le ministère doit être au courant du soutien financier que l'industrie du tourisme reçoit d'autres ministères provinciaux, afin d'éviter un chevauchement et un dédoublement éventuels.

Étant donné le nombre de méthodes et de programmes différents qui appuient l'industrie du tourisme, on doit faire preuve d'un leadership plus prévenant au sujet de la coordination des activités en rapport avec le tourisme. Pour assurer une coordination efficace, on doit préciser adéquatement les rôles et les responsabilités. En effet, l'absence de responsabilités claires risque d'entraîner une prestation inefficace des programmes. Par

exemple, en 1998, le ministère du Développement du Nord et des Mines a annoncé la création de l'Association de marketing du tourisme dans le Nord de l'Ontario en vue du développement de programmes de tourisme destinés à faire la promotion du Nord de l'Ontario. Dès le départ, la Société et l'Association ont eu de la difficulté à coordonner leurs activités et l'intégration prévue de leurs plans de marketing et de leurs systèmes de renseignements destinés aux clients n'a jamais eu lieu. Le ministère nous a indiqué que l'Association n'existe plus.

Puisque les activités de divers ministères et organismes peuvent contribuer à l'atteinte de l'objectif global du ministère, qui porte sur la promotion du tourisme, il importe que le ministère coordonne ses activités avec d'autres programmes du gouvernement et de l'industrie, afin de garantir un marketing efficace du tourisme en Ontario.

Recommandation

Pour faire en sorte que le financement provincial accordé à l'appui de l'industrie du tourisme de l'Ontario soit utilisé efficacement, le ministère doit :

- **réduire au minimum le risque de chevauchement et de dédoublement entre ses programmes et services et ceux d'autres ministères et organismes;**
- **préparer un processus de collecte des renseignements financiers sur l'appui consenti à l'industrie du tourisme par d'autres ministères;**
- **élaborer une stratégie destinée à favoriser la coordination de toutes les activités du gouvernement qui font la promotion du tourisme dans la province.**

Réponse du ministère

Le ministère reconnaît l'importance de réduire au minimum le risque de chevauchement et de dédoublement entre ses programmes et ceux d'autres ministères. Le nouveau plan stratégique pour le tourisme offrira une orientation qui favorisera la coordination des efforts du gouvernement à l'appui du tourisme.

Dans le but d'encourager une coordination constante, le ministère va réaliser, pour la première fois en 2003-2004, un sondage annuel afin de recueillir des renseignements sur les programmes, les services et l'appui financier accordés à l'industrie du tourisme par d'autres ministères.

exemple, en 1998, le ministère du Développement du Nord et des Mines a annoncé la création de l'Association de marketing du tourisme dans le Nord de l'Ontario en vue du développement de programmes de tourisme destinés à faire la promotion du Nord de l'Ontario. Dès le départ, la Société et l'Association ont eu de la difficulté à coordonner leurs activités et l'intégration prévue de leurs plans de marketing et de leurs systèmes de renseignements destinés aux clients n'a jamais eu lieu. Le ministère nous a indiqué que l'Association n'existe plus.

Puisque les activités de divers ministères et organismes peuvent contribuer à l'atteinte de l'objectif global du ministère, qui porte sur la promotion du tourisme, il importe que le ministère coordonne ses activités avec d'autres programmes du gouvernement et de l'industrie, afin de garantir un marketing efficace du tourisme en Ontario.

Recommandation

Pour faire en sorte que le financement provincial accordé à l'appui de l'industrie du tourisme de l'Ontario soit utilisé efficacement, le ministère doit :

- **réduire au minimum le risque de chevauchement et de dédoublement entre ses programmes et services et ceux d'autres ministères et organismes;**
- **préparer un processus de collecte des renseignements financiers sur l'appui consenti à l'industrie du tourisme par d'autres ministères;**
- **élaborer une stratégie destinée à favoriser la coordination de toutes les activités du gouvernement qui font la promotion du tourisme dans la province.**

Réponse du ministère

Le ministère reconnaît l'importance de réduire au minimum le risque de chevauchement et de dédoublement entre ses programmes et ceux d'autres ministères. Le nouveau plan stratégique pour le tourisme offrira une orientation qui favorisera la coordination des efforts du gouvernement à l'appui du tourisme.

Dans le but d'encourager une coordination constante, le ministère va réaliser, pour la première fois en 2003-2004, un sondage annuel afin de recueillir des renseignements sur les programmes, les services et l'appui financier accordés à l'industrie du tourisme par d'autres ministères.

Révision de la législation et octroi de permis de tourisme

La *Loi sur le tourisme* accorde au ministère l'autorité en matière de permis et de réglementation des établissements de tourisme et d'hébergement. La Loi précise, par exemple, qu'aucune affiche ou élément publicitaire en rapport avec un établissement touristique et qui est soumis à ses dispositions ne doit contenir de renseignements inexacts ou trompeurs. La *Loi sur le ministère du Tourisme et des Loisirs* indique les objectifs du ministère et stipule l'autorité quant au développement de programmes d'aide financière visant l'atteinte de ces objectifs.

En 1996, le ministère a passé en revue la *Loi sur le tourisme* et s'est penché sur des solutions de rechange à l'octroi de permis aux établissements touristiques puis, en 1998, on a proposé des modifications à la loi suite auxquelles l'octroi de permis aux établissements touristiques en vertu de la *Loi sur le tourisme* ne serait plus nécessaire. On a alors estimé que les modifications ainsi proposées constituaient une mesure provisoire qui demeurerait en vigueur jusqu'à ce qu'on puisse remplacer le processus d'octroi de permis qui fait appel aux ressources publiques par un processus de certification géré par l'industrie elle-même. On visait à ce que les modifications législatives permettent de mieux tenir compte du rôle perçu de la province en matière de tourisme, mais ces changements n'ont jamais été apportés.

Le ministère tente de s'écarter de son rôle strict de réglementation en soulignant le manque de ressources et de savoir-faire pour pouvoir administrer et mettre en application correctement les dispositions de la *Loi sur le tourisme*. Il prétend en outre que la révision de la *Loi sur le ministère du Tourisme et des Loisirs* doit viser à assurer la conformité avec le rôle actuel du Programme du tourisme.

Dans le cadre de la révision de la législation de 1998, on a modifié le règlement d'exécution de la *Loi sur le tourisme* : ainsi, environ 2 500 établissements touristiques qui n'utilisent pas de terres publiques n'avaient plus à se conformer aux exigences de la Loi, notamment celle de se procurer un permis. Le ministère devait toutefois continuer à octroyer des permis aux quelque 1 400 établissements touristiques qui utilisaient des terres publiques. En apportant ces modifications aux règlements, le ministère peut avoir créé des inégalités entre les établissements touristiques qui utilisent des terres publiques et ceux qui n'en utilisent pas, car seuls les premiers doivent se procurer un permis et respecter les nombreuses exigences de la *Loi sur le tourisme*.

Au cours de l'exercice 2001-2002, le ministère a prévu d'effectuer une autre révision de la législation, qui comprendrait des consultations avec des représentants de l'industrie. Cette révision doit préciser le cadre adéquat et le moment qui convient pour l'examen des solutions proposées pour l'octroi de permis touristiques. En mars 2002, cet examen était toujours en cours.

Nous avons de plus remarqué ce qui suit :

- Le ministère nous a indiqué qu'environ 290 exploitants d'entreprises touristiques qui utilisent des terres publiques n'avaient pas renouvelé leur permis pour l'exercice 2001-2002. Il a indiqué ne pas savoir la raison pour laquelle ces établissements n'ont pas renouvelé leur permis, mais le personnel du ministère croit que la plupart de ces établissements sont toujours en service.
- Le ministère n'effectue pas d'inspections régulières des établissements touristiques. Les établissements qui disposent d'un permis doivent assurer la santé et la sécurité de leurs clients et les installations en place doivent respecter d'autres lois, comme la *Loi sur le code du bâtiment de 1992*, la *Loi sur la protection et la promotion de la santé* et la *Loi sur la protection de l'environnement*. On nous a informés que l'exploitant est tenu, en vertu du permis qui lui a été octroyé, de garantir le respect des exigences réglementaires de la *Loi sur le tourisme*. Le ministère ne disposait pas de processus de vérification périodique du respect de la législation.

Recommandation

Afin de préciser les responsabilités du Programme du tourisme et de garantir le respect des lois correspondantes, le ministère doit :

- **envisager d'examiner toutes les autres lois sur le tourisme dans le cadre de l'examen actuel de la *Loi sur le tourisme*;**
- **faire un suivi auprès des établissements qui n'ont pas renouvelé leur permis et passer en revue les procédures en place afin de s'assurer que les établissements touristiques respectent la législation en vigueur.**

Réponse du ministère

Le ministère reconnaît le bien-fondé d'une méthode globale au sujet de la législation en matière de tourisme, mais il fait remarquer que 92 lois et règlements provinciaux ont trait au tourisme en Ontario, la plupart de ceux-ci ne se rapportant pas exclusivement au tourisme ou n'étant pas administrés par ses soins. Il doit déterminer les coûts prévus et les avantages que peut procurer cet examen des lois et règlements afin de déterminer s'il est justifié.

Afin de régler le problème des établissements qui n'ont pas renouvelé leur permis, le ministère compte examiner, en 2003-2004, le processus d'octroi de permis dans le but d'éliminer les obstacles qui incitent les exploitants à ne pas respecter la législation et d'encourager davantage ceux-ci à se conformer aux exigences. Le ministère collaborera avec ses propres bureaux de service sur le terrain, ainsi qu'avec ceux du ministère du Développement du Nord et des Mines, afin de garantir un suivi efficace et rapide des exploitants d'établissements touristiques récalcitrants.

Nous avons de plus remarqué ce qui suit :

- Le ministère nous a indiqué qu'environ 290 exploitants d'entreprises touristiques qui utilisent des terres publiques n'avaient pas renouvelé leur permis pour l'exercice 2001-2002. Il a indiqué ne pas savoir la raison pour laquelle ces établissements n'ont pas renouvelé leur permis, mais le personnel du ministère croit que la plupart de ces établissements sont toujours en service.
- Le ministère n'effectue pas d'inspections régulières des établissements touristiques. Les établissements qui disposent d'un permis doivent assurer la santé et la sécurité de leurs clients et les installations en place doivent respecter d'autres lois, comme la *Loi sur le code du bâtiment de 1992*, la *Loi sur la protection et la promotion de la santé* et la *Loi sur la protection de l'environnement*. On nous a informés que l'exploitant est tenu, en vertu du permis qui lui a été octroyé, de garantir le respect des exigences réglementaires de la *Loi sur le tourisme*. Le ministère ne disposait pas de processus de vérification périodique du respect de la législation.

Recommandation

Afin de préciser les responsabilités du Programme du tourisme et de garantir le respect des lois correspondantes, le ministère doit :

- **envisager d'examiner toutes les autres lois sur le tourisme dans le cadre de l'examen actuel de la *Loi sur le tourisme*;**
- **faire un suivi auprès des établissements qui n'ont pas renouvelé leur permis et passer en revue les procédures en place afin de s'assurer que les établissements touristiques respectent la législation en vigueur.**

Réponse du ministère

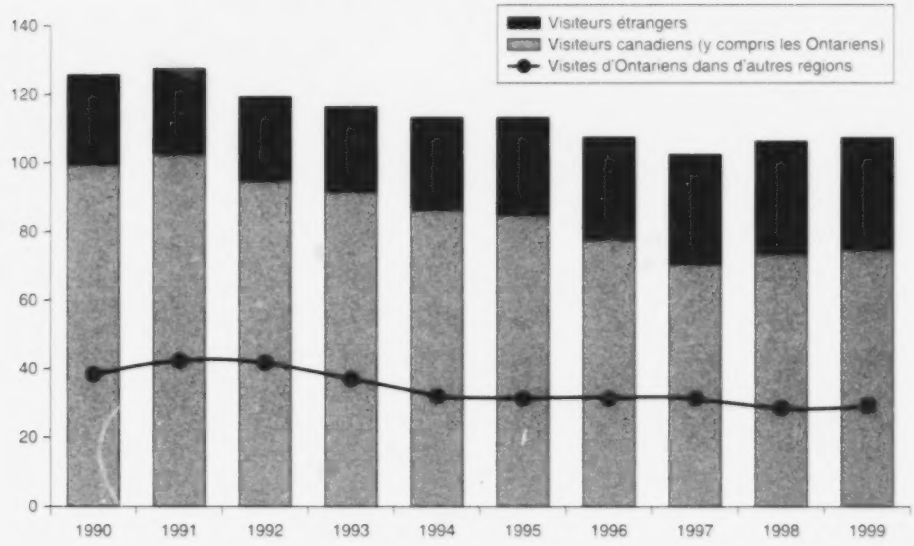
Le ministère reconnaît le bien-fondé d'une méthode globale au sujet de la législation en matière de tourisme, mais il fait remarquer que 92 lois et règlements provinciaux ont trait au tourisme en Ontario, la plupart de ceux-ci ne se rapportant pas exclusivement au tourisme ou n'étant pas administrés par ses soins. Il doit déterminer les coûts prévus et les avantages que peut procurer cet examen des lois et règlements afin de déterminer s'il est justifié.

Afin de régler le problème des établissements qui n'ont pas renouvelé leur permis, le ministère compte examiner, en 2003-2004, le processus d'octroi de permis dans le but d'éliminer les obstacles qui incitent les exploitants à ne pas respecter la législation et d'encourager davantage ceux-ci à se conformer aux exigences. Le ministère collaborera avec ses propres bureaux de service sur le terrain, ainsi qu'avec ceux du ministère du Développement du Nord et des Mines, afin de garantir un suivi efficace et rapide des exploitants d'établissements touristiques récalcitrants.

PROMOTION DU TOURISME

Les statistiques du ministère révèlent que le nombre de touristes qui se rendent en Ontario a diminué graduellement au cours des dix dernières années. Un touriste est une personne qui voyage par plaisir, pour affaires ou dans un autre but, sur une distance d'un moins 40 kilomètres à l'extérieur de son milieu habituel, pour un séjour de plus de 24 heures ou pour une activité d'une journée. Le graphique en bandes ci-après indique que cette baisse découle d'une diminution de 25 % du nombre de touristes internes (y compris de résidents de l'Ontario), qui a été en partie compensée par une augmentation des touristes étrangers. En comparaison, on a indiqué que le nombre de visites dans d'autres régions par des résidents de l'Ontario a également diminué.

Nombre de visites de touristes en Ontario et d'Ontariens dans d'autres régions, 1990-1999



Source des données : Ministère du Tourisme et des Loisirs

Les statistiques nationales de l'an 2000 et 2001 et les statistiques internationales de l'an 2000 révèlent par ailleurs une diminution du nombre de visites touristiques. Malgré la baisse générale du nombre de visiteurs au cours des dix dernières années, le ministère estime que les dépenses effectuées par des touristes en Ontario ont quelque peu augmenté.

La baisse générale du nombre de personnes qui se rendent en Ontario pour des vacances est attribuable à divers facteurs, comme la récession et le taux de change des devises étrangères, sur lesquels le ministère et l'industrie du tourisme n'ont aucune influence. Toutefois, des programmes de marketing et de publicité avant-gardistes pourraient attirer des visiteurs internes et internationaux en Ontario et encourager les résidents de la province à prendre leurs vacances en Ontario.

Plans de marketing

La Société a la responsabilité du marketing touristique. Son plan annuel de marketing touristique prévoit une évaluation de haut niveau des produits et des services offerts par l'industrie du tourisme en Ontario, ainsi que des régions que la Société compte cibler par l'entremise de ses activités de marketing. Ce plan précise en outre les ressources dont la Société dispose et communique à la direction une orientation générale pour la prise de décisions se rapportant au marketing et à l'utilisation des ressources.

Nous avons passé en revue les plans de marketing de la Société de 2001-2002 et 2002-2003 ainsi que les documents à l'appui et les analyses associées. Nous avons remarqué que le plan de marketing publié, qui est mis à la disposition du public et des intervenants de l'industrie, indique les objectifs de marketing de la Société pour l'année, de même que les produits et les services dont elle prévoit faire la promotion. Toutefois, nous avons constaté que les documents et l'analyse sur lesquels on s'est fondé pour prendre les décisions de marketing devaient être améliorés. Plus particulièrement, nous avons noté que les documents utilisés pour appuyer les décisions sur les marchés à adjoindre ou à ne pas adjoindre au plan annuel de marketing étaient insuffisants. Nous n'avons en outre remarqué aucune analyse officielle de la viabilité des marchés démographiques ou géographiques éventuels à cibler à l'aide des campagnes de publicité.

Lors de notre examen des autres compétences, nous avons constaté que l'organisme fédéral responsable du marketing touristique pour le Canada avait élaboré un processus d'analyse des dossiers de marketing afin d'aider à la prise de décisions en offrant une méthode permettant d'évaluer et de prioriser objectivement, et de façon juste et cohérente, le potentiel et le rendement, sur le plan touristique, des marchés ciblés. Ce processus complète les renseignements subjectifs du marché et les commentaires de l'industrie. Le processus fédéral précise qu'un certain nombre de pays présentaient de très bonnes possibilités de résultats, intéressants du point de vue du marketing, dont certains ne sont pas ciblés par la Société, comme le Mexique, Taïwan, Hong Kong, la Corée du Sud et le Brésil.

Recommandation

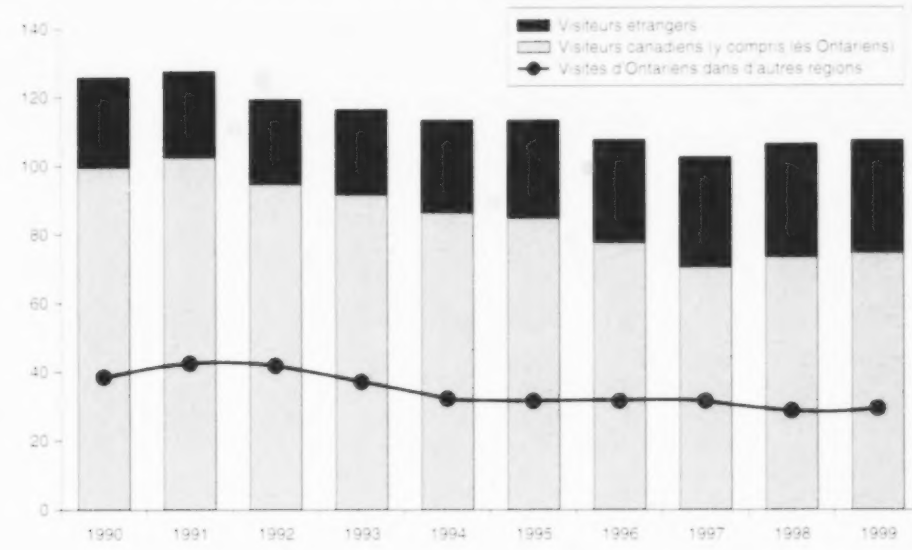
Afin d'optimiser les répercussions de son processus de marketing visant à attirer des visiteurs en Ontario, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doit :

- **exiger que le choix des marchés éventuels soit étayé par une analyse documentée;**
- **envisager la possibilité d'utiliser en Ontario les études et les analyses de marketing employées dans d'autres régions.**

PROMOTION DU TOURISME

Les statistiques du ministère révèlent que le nombre de touristes qui se rendent en Ontario a diminué graduellement au cours des dix dernières années. Un touriste est une personne qui voyage par plaisir, pour affaires ou dans un autre but, sur une distance d'un moins 40 kilomètres à l'extérieur de son milieu habituel, pour un séjour de plus de 24 heures ou pour une activité d'une journée. Le graphique en bandes ci-après indique que cette baisse découle d'une diminution de 25 % du nombre de touristes internes (y compris de résidents de l'Ontario), qui a été en partie compensée par une augmentation des touristes étrangers. En comparaison, on a indiqué que le nombre de visites dans d'autres régions par des résidents de l'Ontario a également diminué.

Nombre de visites de touristes en Ontario et d'Ontariens dans d'autres régions, 1990-1999



Source des données : Ministère du Tourisme et des Loisirs

Les statistiques nationales de l'an 2000 et 2001 et les statistiques internationales de l'an 2000 révèlent par ailleurs une diminution du nombre de visites touristiques. Malgré la baisse générale du nombre de visiteurs au cours des dix dernières années, le ministère estime que les dépenses effectuées par des touristes en Ontario ont quelque peu augmenté.

La baisse générale du nombre de personnes qui se rendent en Ontario pour des vacances est attribuable à divers facteurs, comme la récession et le taux de change des devises étrangères, sur lesquels le ministère et l'industrie du tourisme n'ont aucune influence. Toutefois, des programmes de marketing et de publicité avant-gardistes pourraient attirer des visiteurs internes et internationaux en Ontario et encourager les résidents de la province à prendre leurs vacances en Ontario.

Plans de marketing

La Société a la responsabilité du marketing touristique. Son plan annuel de marketing touristique prévoit une évaluation de haut niveau des produits et des services offerts par l'industrie du tourisme en Ontario, ainsi que des régions que la Société compte cibler par l'entremise de ses activités de marketing. Ce plan précise en outre les ressources dont la Société dispose et communique à la direction une orientation générale pour la prise de décisions se rapportant au marketing et à l'utilisation des ressources.

Nous avons passé en revue les plans de marketing de la Société de 2001-2002 et 2002-2003 ainsi que les documents à l'appui et les analyses associées. Nous avons remarqué que le plan de marketing publié, qui est mis à la disposition du public et des intervenants de l'industrie, indique les objectifs de marketing de la Société pour l'année, de même que les produits et les services dont elle prévoit faire la promotion. Toutefois, nous avons constaté que les documents et l'analyse sur lesquels on s'est fondé pour prendre les décisions de marketing devaient être améliorés. Plus particulièrement, nous avons noté que les documents utilisés pour appuyer les décisions sur les marchés à adjoindre ou à ne pas adjoindre au plan annuel de marketing étaient insuffisants. Nous n'avons en outre remarqué aucune analyse officielle de la viabilité des marchés démographiques ou géographiques éventuels à cibler à l'aide des campagnes de publicité.

Lors de notre examen des autres compétences, nous avons constaté que l'organisme fédéral responsable du marketing touristique pour le Canada avait élaboré un processus d'analyse des dossiers de marketing afin d'aider à la prise de décisions en offrant une méthode permettant d'évaluer et de prioriser objectivement, et de façon juste et cohérente, le potentiel et le rendement, sur le plan touristique, des marchés ciblés. Ce processus complète les renseignements subjectifs du marché et les commentaires de l'industrie. Le processus fédéral précise qu'un certain nombre de pays présentaient de très bonnes possibilités de résultats, intéressants du point de vue du marketing, dont certains ne sont pas ciblés par la Société, comme le Mexique, Taïwan, Hong Kong, la Corée du Sud et le Brésil.

Recommandation

Afin d'optimiser les répercussions de son processus de marketing visant à attirer des visiteurs en Ontario, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doit :

- **exiger que le choix des marchés éventuels soit étayé par une analyse documentée;**
- **envisager la possibilité d'utiliser en Ontario les études et les analyses de marketing employées dans d'autres régions.**

Réponse de la Société

La stratégie de marketing annuelle de la Société comprendra un processus d'analyse de dossier de marketing se fondant sur les pratiques exemplaires dont font preuve d'autres compétences, notamment la Commission canadienne du tourisme (CCT).

Pour élaborer sa stratégie de marketing pour 2003-2004, la Société a passé en revue le modèle d'analyse de dossier de marketing de la CCT et a fait appel à l'analyse documentée des données sur les consommateurs des marchés américain et canadien pour établir son orientation en matière de marketing. Elle s'est également servi de l'information sur les marchés d'autres pays provenant d'examens récents qui comportaient des interviews de représentants de l'industrie.

La Société va continuer, au cours des deux prochaines années, à améliorer la description de sa prise de décisions axée sur des renseignements précis et à peaufiner son processus d'élaboration de plan de marketing.

Programme de publicité

Afin de faire la promotion de l'Ontario comme destination touristique, la Société, en collaboration avec la Commission de révision de la publicité du gouvernement, retient les services d'agences de publicité qui aident à la conception de même qu'à la diffusion et à la publication de publicités dans tout un éventail de médias, notamment à la télévision, à la radio et dans des publications. Dans le but de partager les coûts de ses campagnes de publicité, la Société conclut des ententes avec des entreprises et organismes du milieu touristique, comme des chaînes hôtelières et des associations locales de tourisme. La Commission de révision de la publicité et la Société ont conclu des contrats avec trois agences de publicité en vue de la prestation de services de publicité. Pour l'exercice 2001-2002, la Société a dépensé environ 30 millions de dollars dans des campagnes de publicité touristique, notamment en accordant un financement unique de 12 millions de dollars portant sur une stratégie de marketing rehaussée destinée à faire la promotion de l'Ontario comme destination de voyage. En outre, la Société a récupéré 6 millions de dollars de ses associés de l'industrie touristique.

Nous avons passé en revue les politiques et les méthodes existantes qui servent au contrôle de l'approbation et du paiement des agences de publicité. Nous avons remarqué quelques lacunes dans les contrôles financiers, dont certaines que nous avions signalées en 1999 dans le cadre d'un examen des contrôles financiers de l'ancien ministère du Développement économique, du Commerce et du Tourisme. Plus particulièrement, lors de la vérification, nous avons observé ce qui suit :

- On n'a pas vérifié les factures des agences afin de déterminer si la publicité produite respectait la formule et le volume convenus. De plus, les factures de deux agences ne

précisaient pas la partie de la facture qui se rapportait aux commissions. Par conséquent, le personnel de la Société n'a pas pu vérifier l'exactitude et l'intégralité des paiements des services de publicité. Les contrats conclus avec deux agences de publicité prévoyaient la vérification des factures de ces agences jusqu'à quatre ans après la fin du contrat. Toutefois, on n'avait jamais vérifié les factures de ces agences de publicité. Les contrats actuels conclus avec trois agences de publicité devaient se terminer entre janvier et novembre 2001 et ont été prolongés à l'aide de lettres d'entente. On nous a informés que, suite à notre vérification et en faisant appel à un concours, la Société a négocié de nouvelles ententes avec des agences de publicité.

- Les contrats conclus avec les agences de publicité exigeaient qu'on effectue chaque année l'examen du rendement des agences quant à la prestation des services afin de s'assurer que l'exécution des programmes respecte les objectifs et les politiques fixés. Toutefois, la Société n'avait pas examiné officiellement le rendement de ses agences de publicité.

Recommandation

Afin d'obtenir une prestation économique, efficace et rentable de ses campagnes de publicité, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doit :

- **réaliser la vérification, ou prendre des arrangements à cet égard, des factures des agences de publicité avec lesquelles elle conclut des contrats, afin de s'assurer que les publicités prévues sont diffusées ou publiées et que les factures des agences sont exactes;**
- **effectuer, tel qu'exigé, un examen annuel du rendement des agences de publicité.**

Réponse de la Société

La Société a retenu précédemment les services de trois agences, en plus de l'agence attitrée du gouvernement de l'Ontario, soit une pour la publicité au pays, une pour la publicité internationale et une pour les publications. En août 2002, la Société avait modifié son approche et ne faisait alors plus appel qu'à deux agences: une pour la publicité au pays et la publicité internationale et une autre pour les publications.

La Société fera appel à l'agence attitrée afin qu'elle soit responsable des achats auprès des médias canadiens et étrangers. La nouvelle agence de publicité de la Société ne s'occupera que de la planification et de la production pour les médias. L'agence attitrée aura la responsabilité de tous les autres documents et des factures. La Société a également des discussions avec le directeur exécutif de la Commission de révision de la publicité au sujet de la question de la vérification périodique. La Société surveillera ce processus et formulera des recommandations à l'intention de la Commission de révision de la publicité le cas échéant.

Réponse de la Société

La stratégie de marketing annuelle de la Société comprendra un processus d'analyse de dossier de marketing se fondant sur les pratiques exemplaires dont font preuve d'autres compétences, notamment la Commission canadienne du tourisme (CCT).

Pour élaborer sa stratégie de marketing pour 2003-2004, la Société a passé en revue le modèle d'analyse de dossier de marketing de la CCT et a fait appel à l'analyse documentée des données sur les consommateurs des marchés américain et canadien pour établir son orientation en matière de marketing. Elle s'est également servi de l'information sur les marchés d'autres pays provenant d'examens récents qui comportaient des interviews de représentants de l'industrie.

La Société va continuer, au cours des deux prochaines années, à améliorer la description de sa prise de décisions axée sur des renseignements précis et à peaufiner son processus d'élaboration de plan de marketing.

Programme de publicité

Afin de faire la promotion de l'Ontario comme destination touristique, la Société, en collaboration avec la Commission de révision de la publicité du gouvernement, retient les services d'agences de publicité qui aident à la conception de même qu'à la diffusion et à la publication de publicités dans tout un éventail de médias, notamment à la télévision, à la radio et dans des publications. Dans le but de partager les coûts de ses campagnes de publicité, la Société conclut des ententes avec des entreprises et organismes du milieu touristique, comme des chaînes hôtelières et des associations locales de tourisme. La Commission de révision de la publicité et la Société ont conclu des contrats avec trois agences de publicité en vue de la prestation de services de publicité. Pour l'exercice 2001-2002, la Société a dépensé environ 30 millions de dollars dans des campagnes de publicité touristique, notamment en accordant un financement unique de 12 millions de dollars portant sur une stratégie de marketing rehaussée destinée à faire la promotion de l'Ontario comme destination de voyage. En outre, la Société a récupéré 6 millions de dollars de ses associés de l'industrie touristique.

Nous avons passé en revue les politiques et les méthodes existantes qui servent au contrôle de l'approbation et du paiement des agences de publicité. Nous avons remarqué quelques lacunes dans les contrôles financiers, dont certaines que nous avions signalées en 1999 dans le cadre d'un examen des contrôles financiers de l'ancien ministère du Développement économique, du Commerce et du Tourisme. Plus particulièrement, lors de la vérification, nous avons observé ce qui suit :

- On n'a pas vérifié les factures des agences afin de déterminer si la publicité produite respectait la formule et le volume convenus. De plus, les factures de deux agences ne

précisaient pas la partie de la facture qui se rapportait aux commissions. Par conséquent, le personnel de la Société n'a pas pu vérifier l'exactitude et l'intégralité des paiements des services de publicité. Les contrats conclus avec deux agences de publicité prévoyaient la vérification des factures de ces agences jusqu'à quatre ans après la fin du contrat. Toutefois, on n'avait jamais vérifié les factures de ces agences de publicité. Les contrats actuels conclus avec trois agences de publicité devaient se terminer entre janvier et novembre 2001 et ont été prolongés à l'aide de lettres d'entente. On nous a informés que, suite à notre vérification et en faisant appel à un concours, la Société a négocié de nouvelles ententes avec des agences de publicité.

- Les contrats conclus avec les agences de publicité exigeaient qu'on effectue chaque année l'examen du rendement des agences quant à la prestation des services afin de s'assurer que l'exécution des programmes respecte les objectifs et les politiques fixés. Toutefois, la Société n'avait pas examiné officiellement le rendement de ses agences de publicité.

Recommandation

Afin d'obtenir une prestation économique, efficace et rentable de ses campagnes de publicité, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doit :

- **réaliser la vérification, ou prendre des arrangements à cet égard, des factures des agences de publicité avec lesquelles elle conclut des contrats, afin de s'assurer que les publicités prévues sont diffusées ou publiées et que les factures des agences sont exactes;**
- **effectuer, tel qu'exigé, un examen annuel du rendement des agences de publicité.**

Réponse de la Société

La Société a retenu précédemment les services de trois agences, en plus de l'agence attitrée du gouvernement de l'Ontario, soit une pour la publicité au pays, une pour la publicité internationale et une pour les publications. En août 2002, la Société avait modifié son approche et ne faisait alors plus appel qu'à deux agences: une pour la publicité au pays et la publicité internationale et une autre pour les publications.

La Société fera appel à l'agence attitrée afin qu'elle soit responsable des achats auprès des médias canadiens et étrangers. La nouvelle agence de publicité de la Société ne s'occupera que de la planification et de la production pour les médias. L'agence attitrée aura la responsabilité de tous les autres documents et des factures. La Société a également des discussions avec le directeur exécutif de la Commission de révision de la publicité au sujet de la question de la vérification périodique. La Société surveillera ce processus et formulera des recommandations à l'intention de la Commission de révision de la publicité le cas échéant.

On offrira une formation aux cadres de la Société sur la gestion de l'agence, y compris sur le contenu et les conditions du contrat avec l'agence.

On effectuera un examen annuel officiel du rendement de l'agence. Des séances d'examen officieux vont avoir lieu à l'occasion.

Publications pour les consommateurs

La production et la distribution de documents imprimés de promotion et d'information font partie intégrante du processus de marketing touristique de la Société. Ces publications visent à attirer les voyageurs en Ontario et à les inciter à y demeurer plus longtemps et à dépenser plus. Elles constituent également, pour les exploitants d'entreprises touristiques, un moyen efficace de faire la promotion de leurs établissements. Les recettes tirées de la vente de publicités dans ces publications contribuent à réduire le coût de production pour la Société. Pour l'exercice 2001-2002, la Société a dépensé environ 3 millions de dollars pour la création, la publication et la distribution d'environ 10 publications et elle a récupéré 1 million de dollars en raison des publicités d'exploitants d'entreprises touristiques.

Nous avons passé en revue les politiques et les méthodes de la Société en ce qui a trait à la production et à la distribution de publications et avons constaté ce qui suit :

- Des touristes ont formulé, à l'intention du ministère, des critiques au sujet des publications de la Société. Plus précisément, ils ont indiqué que ces publications ne comprenaient pas suffisamment de renseignements et qu'elles n'étaient pas faciles à utiliser pour la planification d'un voyage. Par exemple, nous avons constaté que le principal guide touristique de la Société contenait la liste d'environ 1 400 installations, dont les responsables avaient payé un certain montant à cet égard. Toutefois, plus de 8 000 installations figurent dans la base de données de la Société. Par comparaison, les publications touristiques d'autres régions, comme la Colombie-Britannique et la Nouvelle-Écosse, renferment des renseignements détaillés sur un grand nombre d'installations de ces provinces : ces guides sont donc beaucoup plus complets que ceux offerts actuellement en Ontario.
- Bon nombre de publications de la Société n'étaient pas offertes en temps opportun. Dans certains cas, elles n'étaient pas disponibles avant le début de la saison correspondante. Par exemple, le *Guide des événements d'hiver de 2001-2002* n'a été mis à la disposition du public qu'au début de décembre 2001 et il mentionnait des événements qui avaient déjà eu lieu. Cette publication n'aurait donc pas été utile aux touristes souhaitant planifier des activités pour leurs vacances. Par comparaison, d'autres provinces mettaient à la disposition du public des publications saisonnières parfois quatre mois avant le début de la saison correspondante.

- La Société n'offrait pas aux exploitants d'entreprises touristiques la possibilité de passer des annonces dans les publications en français. Par conséquent, aucune des publications en français produites par la Société ne contenait de publicité d'entreprises touristiques. Les publications en anglais de la Société, en revanche, génèrent des recettes équivalant à un tiers du coût de production. Nous avons remarqué que la Nouvelle-Écosse avait réussi à vendre un nombre important de publicités devant paraître dans ses publications en français.
- La Société remet, aux associations touristiques régionales et aux municipalités, un nombre de publications se fondant sur le nombre fourni l'année précédente, plutôt que sur une évaluation objective de la demande. De plus, nous avons constaté que l'inventaire de la Société contenait un nombre important d'anciennes publications qui ne sont plus utiles aux touristes et pour lesquelles elle continue à payer des frais d'entreposage.

Recommandation

Afin que ses publications touristiques soient produites et distribuées de façon économique et efficace et qu'elles correspondent aux besoins des touristes, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doit :

- **vérifier l'intégralité de l'information touristique figurant dans ses publications et distribuer celles-ci en temps plus opportun;**
- **déterminer la possibilité de tirer des recettes de publicité de ses publications en français;**
- **passer en revue ses politiques en matière de distribution et d'inventaire.**

Réponse de la Société

La Société a entrepris un examen en profondeur de ses publications pour les consommateurs. Cet examen sera terminé en mars 2003 et portera sur l'influence qu'exercent les publications électroniques et imprimées sur la prise de décisions des consommateurs, sur la planification de la période du voyage et sur le type d'information qui est le plus en demande. On réalisera une étude du marché de consommation afin de déterminer de quelle façon les gens utilisent les publications. Une seconde étude comprendra un examen des autres compétences en matière de tourisme au sujet des publications pour les consommateurs.

La Société déterminera la possibilité de tirer des recettes publicitaires de ses publications en français. Si cette possibilité s'avère intéressante, on contactera des entreprises du milieu touristique en vue de la parution d'annonces dans les publications de 2003.

Conjointement avec l'examen des publications actuellement en cours, la Société passera en revue ses politiques de distribution et d'inventaire et les modifiera au besoin.

On offrira une formation aux cadres de la Société sur la gestion de l'agence, y compris sur le contenu et les conditions du contrat avec l'agence.

On effectuera un examen annuel officiel du rendement de l'agence. Des séances d'examen officieux vont avoir lieu à l'occasion.

Publications pour les consommateurs

La production et la distribution de documents imprimés de promotion et d'information font partie intégrante du processus de marketing touristique de la Société. Ces publications visent à attirer les voyageurs en Ontario et à les inciter à y demeurer plus longtemps et à dépenser plus. Elles constituent également, pour les exploitants d'entreprises touristiques, un moyen efficace de faire la promotion de leurs établissements. Les recettes tirées de la vente de publicités dans ces publications contribuent à réduire le coût de production pour la Société. Pour l'exercice 2001-2002, la Société a dépensé environ 3 millions de dollars pour la création, la publication et la distribution d'environ 10 publications et elle a récupéré 1 million de dollars en raison des publicités d'exploitants d'entreprises touristiques.

Nous avons passé en revue les politiques et les méthodes de la Société en ce qui a trait à la production et à la distribution de publications et avons constaté ce qui suit :

- Des touristes ont formulé, à l'intention du ministère, des critiques au sujet des publications de la Société. Plus précisément, ils ont indiqué que ces publications ne comprenaient pas suffisamment de renseignements et qu'elles n'étaient pas faciles à utiliser pour la planification d'un voyage. Par exemple, nous avons constaté que le principal guide touristique de la Société contenait la liste d'environ 1 400 installations, dont les responsables avaient payé un certain montant à cet égard. Toutefois, plus de 8 000 installations figurent dans la base de données de la Société. Par comparaison, les publications touristiques d'autres régions, comme la Colombie-Britannique et la Nouvelle-Écosse, renferment des renseignements détaillés sur un grand nombre d'installations de ces provinces : ces guides sont donc beaucoup plus complets que ceux offerts actuellement en Ontario.
- Bon nombre de publications de la Société n'étaient pas offertes en temps opportun. Dans certains cas, elles n'étaient pas disponibles avant le début de la saison correspondante. Par exemple, le *Guide des événements d'hiver de 2001-2002* n'a été mis à la disposition du public qu'au début de décembre 2001 et il mentionnait des événements qui avaient déjà eu lieu. Cette publication n'aurait donc pas été utile aux touristes souhaitant planifier des activités pour leurs vacances. Par comparaison, d'autres provinces mettaient à la disposition du public des publications saisonnières parfois quatre mois avant le début de la saison correspondante.

- La Société n'offrait pas aux exploitants d'entreprises touristiques la possibilité de passer des annonces dans les publications en français. Par conséquent, aucune des publications en français produites par la Société ne contenait de publicité d'entreprises touristiques. Les publications en anglais de la Société, en revanche, génèrent des recettes équivalant à un tiers du coût de production. Nous avons remarqué que la Nouvelle-Écosse avait réussi à vendre un nombre important de publicités devant paraître dans ses publications en français.
- La Société remet, aux associations touristiques régionales et aux municipalités, un nombre de publications se fondant sur le nombre fourni l'année précédente, plutôt que sur une évaluation objective de la demande. De plus, nous avons constaté que l'inventaire de la Société contenait un nombre important d'anciennes publications qui ne sont plus utiles aux touristes et pour lesquelles elle continue à payer des frais d'entreposage.

Recommandation

Afin que ses publications touristiques soient produites et distribuées de façon économique et efficace et qu'elles correspondent aux besoins des touristes, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doit :

- **vérifier l'intégralité de l'information touristique figurant dans ses publications et distribuer celles-ci en temps plus opportun;**
- **déterminer la possibilité de tirer des recettes de publicité de ses publications en français;**
- **passer en revue ses politiques en matière de distribution et d'inventaire.**

Réponse de la Société

La Société a entrepris un examen en profondeur de ses publications pour les consommateurs. Cet examen sera terminé en mars 2003 et portera sur l'influence qu'exercent les publications électroniques et imprimées sur la prise de décisions des consommateurs, sur la planification de la période du voyage et sur le type d'information qui est le plus en demande. On réalisera une étude du marché de consommation afin de déterminer de quelle façon les gens utilisent les publications. Une seconde étude comprendra un examen des autres compétences en matière de tourisme au sujet des publications pour les consommateurs.

La Société déterminera la possibilité de tirer des recettes publicitaires de ses publications en français. Si cette possibilité s'avère intéressante, on contactera des entreprises du milieu touristique en vue de la parution d'annonces dans les publications de 2003.

Conjointement avec l'examen des publications actuellement en cours, la Société passera en revue ses politiques de distribution et d'inventaire et les modifiera au besoin.

Subventions pour les festivals et les événements

La Société administre deux programmes de subventions : le Programme de partenariat pour le marketing d'événements de Tourisme Ontario (PPME) et le Programme de proposition de partenariat avec l'industrie (PPPI). Ces programmes de subventions offrent une aide financière aux organismes admissibles, pour leurs projets de marketing et de publicité. L'objectif principal de ces programmes consiste à encourager et à accroître le tourisme dans la province. Le montant de la subvention consentie se fonde sur le pourcentage des coûts admissibles pour le projet de l'organisme. Le montant maximal de la subvention, pour un organisme admissible, est de 50 000 $ pour le PPME et de 60 000 $ pour le PPPI. Au cours de l'exercice 2001-2002, environ 100 organismes ont reçu des subventions dont le total s'est élevé à 2,7 millions de dollars.

En 2001, le ministère a retenu les services d'un consultant chargé de comparer le financement de la province et d'autres initiatives visant à appuyer les festivals et les événements aux mesures d'autres compétences. Ce consultant a formulé un certain nombre de recommandations, y compris au sujet de la nécessité de simplifier les formulaires de demande et d'élaborer une stratégie à l'échelle provinciale pour les festivals et les événements.

Nous avons passé en revue l'administration, par la Société, de ses programmes de subventions et nous avons constaté que l'examen des demandes et l'approbation des subventions étaient adéquats et conformes aux critères d'admissibilité et de financement du programme. Toutefois, les améliorations suivantes s'avèrent nécessaires :

- Un des principaux objectifs du PPME consiste à organiser des événements en période basse. Ainsi, on doit accorder la priorité aux demandes portant sur des festivals et des événements devant avoir lieu au printemps et en hiver (périodes basses). La Société ne fixe pas de délai particulier pour les demandes de subvention, mais elle exige que les demandes soient présentées quatre mois avant la date de l'événement. Nous avons passé en revue les demandes approuvées pour 2001-2002 et nous avons constaté que six mois après le début de l'exercice (soit en septembre 2001) le budget du PPME avait déjà été entièrement utilisé, principalement pour les événements de l'été et de l'automne. Par conséquent, on ne disposait d'aucune somme pour les événements de l'hiver et du printemps, lesquels n'avaient, en septembre 2001, fait l'objet d'aucune demande. On nous a indiqué que la Société devait allouer un financement supplémentaire pour les événements en période basse.
- Une des principales mesures du rendement de la Société, en ce qui concerne les programmes de subventions, est l'ampleur du soutien, financier et en nature, que les organisateurs de festivals et d'événements reçoivent d'autres commanditaires. La Société se sert de l'information sur les montants de commandite pour démontrer son efficacité à conclure des partenariats.

Nous avons remarqué que l'information utilisée pour cette mesure du rendement devait être contrôlée de plus près. Par exemple, lorsqu'ils font la demande d'une subvention, les organisateurs de festivals et d'événements doivent remettre une lettre de chacun de leurs commanditaires précisant les sommes promises par ceux-ci. Toutefois, nous avons constaté que seulement la moitié des demandes examinées comportaient des lettres des commanditaires. En outre, la Société ne disposait d'aucune méthode de vérification périodique des contributions des commanditaires et, par conséquent, elle ne pouvait pas être assurée que l'information dont elle se servait pour mesurer le rendement était exacte.

- Après les festivals et les événements, les organisateurs qui ont reçu une subvention doivent présenter à la Société un rapport qui précise de quelle façon la subvention a été utilisée ainsi que les résultats obtenus. Toutefois, la Société n'avait reçu les rapports demandés que de 30 % des organisateurs auxquels on avait octroyé une subvention. La Société n'avait en outre pas déterminé si les programmes de subventions respectaient l'objectif d'accroissement du tourisme dans la province.

Recommandation

Afin de s'assurer que l'aide financière offerte pour les festivals et les événements par l'entremise de ses deux programmes de subventions est conforme à l'objectif général consistant à encourager et à accroître le tourisme dans la province, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doit :

- **élaborer une stratégie officielle à l'échelle de la province portant sur l'offre d'une aide financière aux exploitants de festivals et d'événements admissibles;**
- **contrôler plus efficacement l'approbation des subventions, afin de favoriser l'atteinte de l'objectif de développement d'événements en période basse;**
- **préparer des méthodes visant la vérification périodique des engagements des commanditaires obtenus par les organisateurs de festivals et d'événements;**
- **faire en sorte que les organisateurs qui reçoivent une subvention présentent les rapports requis après le projet et examiner tous les rapports reçus afin de déterminer l'efficacité des programmes de subventions.**

Réponse du ministère et de la Société

Une étude demandée par le ministère a établi que les festivals et les événements constituent des éléments cruciaux car ils sont le reflet de la culture, de l'histoire et des traditions de la communauté et qu'à ce titre, ils ont une énorme valeur car ils attirent les touristes canadiens et étrangers et, ainsi, procurent un avantage économique.

Nous avons remarqué que l'information utilisée pour cette mesure du rendement devait être contrôlée de plus près. Par exemple, lorsqu'ils font la demande d'une subvention, les organisateurs de festivals et d'événements doivent remettre une lettre de chacun de leurs commanditaires précisant les sommes promises par ceux-ci. Toutefois, nous avons constaté que seulement la moitié des demandes examinées comportaient des lettres des commanditaires. En outre, la Société ne disposait d'aucune méthode de vérification périodique des contributions des commanditaires et, par conséquent, elle ne pouvait pas être assurée que l'information dont elle se servait pour mesurer le rendement était exacte.

- Après les festivals et les événements, les organisateurs qui ont reçu une subvention doivent présenter à la Société un rapport qui précise de quelle façon la subvention a été utilisée ainsi que les résultats obtenus. Toutefois, la Société n'avait reçu les rapports demandés que de 30 % des organisateurs auxquels on avait octroyé une subvention. La Société n'avait en outre pas déterminé si les programmes de subventions respectaient l'objectif d'accroissement du tourisme dans la province.

Recommandation

Afin de s'assurer que l'aide financière offerte pour les festivals et les événements par l'entremise de ses deux programmes de subventions est conforme à l'objectif général consistant à encourager et à accroître le tourisme dans la province, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doit :

- **élaborer une stratégie officielle à l'échelle de la province portant sur l'offre d'une aide financière aux exploitants de festivals et d'événements admissibles;**
- **contrôler plus efficacement l'approbation des subventions, afin de favoriser l'atteinte de l'objectif de développement d'événements en période basse;**
- **préparer des méthodes visant la vérification périodique des engagements des commanditaires obtenus par les organisateurs de festivals et d'événements;**
- **faire en sorte que les organisateurs qui reçoivent une subvention présentent les rapports requis après le projet et examiner tous les rapports reçus afin de déterminer l'efficacité des programmes de subventions.**

Réponse du ministère et de la Société

Une étude demandée par le ministère a établi que les festivals et les événements constituent des éléments cruciaux car ils sont le reflet de la culture, de l'histoire et des traditions de la communauté et qu'à ce titre, ils ont une énorme valeur car ils attirent les touristes canadiens et étrangers et, ainsi, procurent un avantage économique.

Le ministère, en collaboration avec l'industrie, rendra publiques les recommandations de l'étude en novembre 2002.

La Société a élaboré et mis en œuvre des critères pour le financement des événements et des festivals d'envergure et de catégorie internationale en Ontario, dans le cadre de son Programme de partenariat pour le marketing d'événements de Tourisme Ontario.

Récemment, la Société a négocié une entente avec le personnel des services sur le terrain du ministère afin de déterminer les événements en période basse et d'hiver en vue d'un appui par un programme. On a accordé des fonds pour des événements devant avoir lieu pendant ces périodes.

Afin d'appuyer la supervision des recettes tirées des commandites, la Société collaborera avec la Direction des services de vérification interne du ministère afin d'élaborer et de mettre en œuvre des méthodes consistant à vérifier périodiquement ces recettes.

La Société continuera à exiger des rapports après-projet des organisateurs d'événements et à s'assurer que l'octroi d'un financement supplémentaire dépend de la réception de ces rapports. Dans le cas des événements pour lesquels aucun autre financement n'est nécessaire, la Société surveillera la situation afin que l'événement se déroule conformément aux indications de la proposition.

La Société développera un cadre d'évaluation officiel en vertu duquel on analysera tous les rapports après-projet pour déterminer la réussite de ces projets. On se servira par la suite de cette information afin de prendre des décisions plus éclairées au sujet des programmes.

EXPLOITATIONS ET SERVICES TOURISTIQUES

Centres de renseignements touristiques

Le ministère exploite 11 centres de renseignements touristiques ouverts toute l'année et 7 centres saisonniers, dont l'ensemble des dépenses annuelles s'élèvent à environ 4,2 millions de dollars. En plus d'accueillir les touristes et d'offrir aux voyageurs des renseignements sur l'Ontario, ces centres ont pour but d'encourager les visiteurs à demeurer plus longtemps en Ontario, à y revenir plus souvent et à y dépenser plus d'argent. Pour l'année civile 2001, les centres de renseignements touristiques ont accueilli environ 2,3 millions de visiteurs, ce qui représente une baisse de près de 25 % du nombre de visiteurs qui ont fait appel à ces centres depuis 1998.

En 1997, le ministère a réalisé un sondage auprès des visiteurs afin de leur demander leur opinion sur l'efficacité des centres. Ce sondage a révélé que grâce aux renseignements qu'ils s'étaient procurés à un centre de renseignements touristiques : environ 13 % des

visiteurs avaient prolongé leur séjour de 1,7 jour en moyenne, 64 % des visiteurs comptaient revenir en Ontario et, pendant la période du sondage (soit de juillet à septembre 1997), les touristes avaient dépensé 12 millions de dollars (ceci constituant une estimation) de plus dans la province.

En 1998, la Direction des services de vérification interne du ministère a fait rapport au sujet de l'exploitation des centres de renseignements touristiques. Dans son rapport, la Direction concluait que le sondage du ministère représentait un outil de mesure efficace et elle recommandait d'effectuer ce sondage tous les deux ans. Le ministère a accepté cette recommandation, à la condition de disposer d'un financement suffisant.

Le ministère n'a pas effectué de sondage auprès des visiteurs des centres de renseignements touristiques, depuis le sondage de 1997, et il ne dispose pas d'autres mesures du rendement pour déterminer leur capacité d'atteindre leurs objectifs. Le ministère avait prévu de réaliser un sondage semblable, en 2001-2002, afin de mieux cerner les besoins des consommateurs ainsi que pour préciser les mesures requises pour répondre aux attentes des visiteurs et favoriser l'augmentation du nombre de visiteurs en Ontario. Toutefois, au moment de notre vérification, ce sondage n'avait pas encore été réalisé.

Recommandation

Afin de pouvoir déterminer si les centres de renseignements touristiques provinciaux atteignent efficacement leurs objectifs, le ministère doit élaborer des méthodes pour vérifier, périodiquement, si les centres incitent toujours les visiteurs à demeurer plus longtemps en Ontario, à y revenir plus souvent et à y dépenser plus d'argent.

Réponse du ministère

Le ministère convient qu'une évaluation en profondeur des centres de renseignements touristiques, afin de vérifier si les objectifs sont atteints, est importante pour assurer une exploitation efficace de ces centres.

Le ministère continuera à vérifier la satisfaction de la clientèle et le développement de services de renseignements par l'entremise des centres touristiques. Nous allons continuer à vérifier l'efficacité des centres touristiques et leur capacité à offrir des services de renseignements qui incitent les visiteurs à demeurer plus longtemps en Ontario, à y revenir plus souvent et à y dépenser plus d'argent.

En outre, le ministère va se pencher sur les possibilités d'accroître la capacité des centres à présenter une image positive de l'Ontario, par la production d'un dossier commercial qui propose un plan à long terme précisant l'orientation future des centres de renseignements touristiques et qui répond aux demandes sans cesse changeantes des visiteurs, lesquels exigent des renseignements toujours accessibles, notamment sur les choix qui s'offrent à eux.

Le ministère, en collaboration avec l'industrie, rendra publiques les recommandations de l'étude en novembre 2002.

La Société a élaboré et mis en œuvre des critères pour le financement des événements et des festivals d'envergure et de catégorie internationale en Ontario, dans le cadre de son Programme de partenariat pour le marketing d'événements de Tourisme Ontario.

Récemment, la Société a négocié une entente avec le personnel des services sur le terrain du ministère afin de déterminer les événements en période basse et d'hiver en vue d'un appui par un programme. On a accordé des fonds pour des événements devant avoir lieu pendant ces périodes.

Afin d'appuyer la supervision des recettes tirées des commandites, la Société collaborera avec la Direction des services de vérification interne du ministère afin d'élaborer et de mettre en œuvre des méthodes consistant à vérifier périodiquement ces recettes.

La Société continuera à exiger des rapports après-projet des organisateurs d'événements et à s'assurer que l'octroi d'un financement supplémentaire dépend de la réception de ces rapports. Dans le cas des événements pour lesquels aucun autre financement n'est nécessaire, la Société surveillera la situation afin que l'événement se déroule conformément aux indications de la proposition.

La Société développera un cadre d'évaluation officiel en vertu duquel on analysera tous les rapports après-projet pour déterminer la réussite de ces projets. On se servira par la suite de cette information afin de prendre des décisions plus éclairées au sujet des programmes.

EXPLOITATIONS ET SERVICES TOURISTIQUES

Centres de renseignements touristiques

Le ministère exploite 11 centres de renseignements touristiques ouverts toute l'année et 7 centres saisonniers, dont l'ensemble des dépenses annuelles s'élèvent à environ 4,2 millions de dollars. En plus d'accueillir les touristes et d'offrir aux voyageurs des renseignements sur l'Ontario, ces centres ont pour but d'encourager les visiteurs à demeurer plus longtemps en Ontario, à y revenir plus souvent et à y dépenser plus d'argent. Pour l'année civile 2001, les centres de renseignements touristiques ont accueilli environ 2,3 millions de visiteurs, ce qui représente une baisse de près de 25 % du nombre de visiteurs qui ont fait appel à ces centres depuis 1998.

En 1997, le ministère a réalisé un sondage auprès des visiteurs afin de leur demander leur opinion sur l'efficacité des centres. Ce sondage a révélé que grâce aux renseignements qu'ils s'étaient procurés à un centre de renseignements touristiques : environ 13 % des

visiteurs avaient prolongé leur séjour de 1,7 jour en moyenne, 64 % des visiteurs comptaient revenir en Ontario et, pendant la période du sondage (soit de juillet à septembre 1997), les touristes avaient dépensé 12 millions de dollars (ceci constituant une estimation) de plus dans la province.

En 1998, la Direction des services de vérification interne du ministère a fait rapport au sujet de l'exploitation des centres de renseignements touristiques. Dans son rapport, la Direction concluait que le sondage du ministère représentait un outil de mesure efficace et elle recommandait d'effectuer ce sondage tous les deux ans. Le ministère a accepté cette recommandation, à la condition de disposer d'un financement suffisant.

Le ministère n'a pas effectué de sondage auprès des visiteurs des centres de renseignements touristiques, depuis le sondage de 1997, et il ne dispose pas d'autres mesures du rendement pour déterminer leur capacité d'atteindre leurs objectifs. Le ministère avait prévu de réaliser un sondage semblable, en 2001-2002, afin de mieux cerner les besoins des consommateurs ainsi que pour préciser les mesures requises pour répondre aux attentes des visiteurs et favoriser l'augmentation du nombre de visiteurs en Ontario. Toutefois, au moment de notre vérification, ce sondage n'avait pas encore été réalisé.

Recommandation

Afin de pouvoir déterminer si les centres de renseignements touristiques provinciaux atteignent efficacement leurs objectifs, le ministère doit élaborer des méthodes pour vérifier, périodiquement, si les centres incitent toujours les visiteurs à demeurer plus longtemps en Ontario, à y revenir plus souvent et à y dépenser plus d'argent.

Réponse du ministère

Le ministère convient qu'une évaluation en profondeur des centres de renseignements touristiques, afin de vérifier si les objectifs sont atteints, est importante pour assurer une exploitation efficace de ces centres.

Le ministère continuera à vérifier la satisfaction de la clientèle et le développement de services de renseignements par l'entremise des centres touristiques. Nous allons continuer à vérifier l'efficacité des centres touristiques et leur capacité à offrir des services de renseignements qui incitent les visiteurs à demeurer plus longtemps en Ontario, à y revenir plus souvent et à y dépenser plus d'argent.

En outre, le ministère va se pencher sur les possibilités d'accroître la capacité des centres à présenter une image positive de l'Ontario, par la production d'un dossier commercial qui propose un plan à long terme précisant l'orientation future des centres de renseignements touristiques et qui répond aux demandes sans cesse changeantes des visiteurs, lesquels exigent des renseignements toujours accessibles, notamment sur les choix qui s'offrent à eux.

Entretien des biens des organismes et des attractions touristiques

Le Programme des organismes et des attractions touristiques du ministère est responsable de l'entretien d'un large éventail de biens, dont 150 monuments historiques. En général, on estime que les biens historiques sont irremplaçables et on vise à les préserver à l'intention des générations futures. La plupart des biens des organismes et des attractions touristiques n'ont fait l'objet, au cours des dernières années, d'aucun investissement de capitaux important pour des travaux de réparation et d'entretien. Les organismes et les attractions touristiques exigent un investissement de capitaux important pour pouvoir demeurer concurrentiels et continuer à attirer des visiteurs.

Dans son plan d'investissement de 2000-2001, le ministère a indiqué que sans des investissements de capitaux sur plusieurs années en vue d'une revalorisation et d'une amélioration, on devra peut-être fermer certains des sites des attractions en raison de l'ampleur de la détérioration, ce qui pourrait entraîner une baisse du nombre de visiteurs et des recettes. Le processus de planification des immobilisations du gouvernement exige du ministère qu'il réalise une évaluation officielle de la valeur et de l'état de ses biens, y compris ceux qui ont une valeur historique ou patrimoniale. Toutefois, pour la plupart des biens, aucune valeur monétaire n'avait été précisée et aucune évaluation de leur état n'avait été réalisée. Dans les cas où l'on avait précisé l'état, les renseignements étaient souvent trop imprécis pour qu'on puisse déterminer l'ampleur du financement requis pour l'entretien du bien. Par exemple, certaines évaluations indiquaient simplement que le bien était « en détérioration » ou « adéquat ».

Le ministère et la direction des organismes estiment que bon nombre des biens des organismes et des attractions touristiques de la province ont désespérément besoin de réparations. Pour l'exercice 2001-2002, les organismes de tourisme avaient estimé qu'on devait effectuer des dépenses d'immobilisations de l'ordre de 75 millions de dollars, au cours des cinq prochaines années, en rapport avec des travaux de réparation et d'entretien. Le ministère a reçu une approbation en vue d'un financement de 30 millions de dollars réparti sur les cinq prochaines années. Au cours de l'exercice 2001-2002, le ministère a accordé 5 millions de dollars des fonds reçus à des projets d'investissement prioritaires en matière de santé et de sécurité. Aucun financement n'était offert pour les travaux courants de réparation et d'entretien ou pour de nouveaux projets d'investissement.

Recommandation

Afin de s'assurer que l'entretien des biens de ses organismes et de ses attractions touristiques est adéquat, pour le bénéfice des générations futures, et pour offrir un milieu sûr au personnel et aux visiteurs, le ministère doit :

- **effectuer une analyse officielle de la valeur et de l'état de tous ses biens, particulièrement ceux présentant une valeur historique ou patrimoniale;**

- **élaborer un plan d'entretien des immobilisations à long terme afin de préciser le financement nécessaire à la revalorisation des immobilisations et à la préservation des biens.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord avec la recommandation précisant qu'une évaluation officielle de la valeur et de l'état de tous ses biens est cruciale pour l'élaboration d'un plan d'entretien à long terme (afin de déterminer le financement nécessaire à la revalorisation et à la préservation des biens et pour élaborer de solides dossiers commerciaux en vue d'investissements continus par la province).

Actuellement, le ministère ne dispose pas de fonds d'exploitation et il doit se pencher sur des solutions de rechange afin de mettre en œuvre la recommandation au sujet d'une évaluation officielle. Toutefois, il va continuer à accorder la priorité, chaque année, aux besoins en matière de santé et de sécurité, notamment, parmi les autres demandes d'investissement.

Le ministère travaille à l'élaboration d'une méthode plus stratégique au sujet de la planification de l'entretien des immobilisations.

Normes en matière de service et systèmes d'évaluation des établissements d'hébergement

L'un des principaux objectifs du ministère du Tourisme et des Loisirs consiste à encourager et à favoriser l'amélioration des normes au sujet des établissements, des installations et des services d'hébergement offerts aux voyageurs en Ontario.

Les systèmes d'évaluation des établissements d'hébergement permettent aux visiteurs futurs de planifier et de choisir les établissements en se fondant sur un système d'assurance de la qualité. En raison de l'utilisation de plus en plus répandue d'Internet, différentes destinations offrent désormais des sites Web à l'aide desquels les éventuels voyageurs peuvent planifier leur voyage. Pour demeurer concurrentielles, les destinations doivent proposer tout un éventail de possibilités et indiquer la qualité des services ou attractions offerts.

Certes, des organismes privés ont établi des systèmes d'évaluation des établissements d'hébergement, mais l'Ontario est l'une des rares destinations touristiques importantes qui ne dispose pas de normes d'assurance de la qualité à l'échelle de la province ou d'un système d'évaluation des établissements d'hébergement. Certaines provinces du Canada ont mis en place, à l'échelle de la province, des systèmes d'évaluation volontaires des établissements d'hébergement qui sont exploités par le gouvernement ou administrés par le secteur privé. En 1999, dans le cadre du plan stratégique de tourisme provisoire du

Entretien des biens des organismes et des attractions touristiques

Le Programme des organismes et des attractions touristiques du ministère est responsable de l'entretien d'un large éventail de biens, dont 150 monuments historiques. En général, on estime que les biens historiques sont irremplaçables et on vise à les préserver à l'intention des générations futures. La plupart des biens des organismes et des attractions touristiques n'ont fait l'objet, au cours des dernières années, d'aucun investissement de capitaux important pour des travaux de réparation et d'entretien. Les organismes et les attractions touristiques exigent un investissement de capitaux important pour pouvoir demeurer concurrentiels et continuer à attirer des visiteurs.

Dans son plan d'investissement de 2000-2001, le ministère a indiqué que sans des investissements de capitaux sur plusieurs années en vue d'une revalorisation et d'une amélioration, on devra peut-être fermer certains des sites des attractions en raison de l'ampleur de la détérioration, ce qui pourrait entraîner une baisse du nombre de visiteurs et des recettes. Le processus de planification des immobilisations du gouvernement exige du ministère qu'il réalise une évaluation officielle de la valeur et de l'état de ses biens, y compris ceux qui ont une valeur historique ou patrimoniale. Toutefois, pour la plupart des biens, aucune valeur monétaire n'avait été précisée et aucune évaluation de leur état n'avait été réalisée. Dans les cas où l'on avait précisé l'état, les renseignements étaient souvent trop imprécis pour qu'on puisse déterminer l'ampleur du financement requis pour l'entretien du bien. Par exemple, certaines évaluations indiquaient simplement que le bien était « en détérioration » ou « adéquat ».

Le ministère et la direction des organismes estiment que bon nombre des biens des organismes et des attractions touristiques de la province ont désespérément besoin de réparations. Pour l'exercice 2001-2002, les organismes de tourisme avaient estimé qu'on devait effectuer des dépenses d'immobilisations de l'ordre de 75 millions de dollars, au cours des cinq prochaines années, en rapport avec des travaux de réparation et d'entretien. Le ministère a reçu une approbation en vue d'un financement de 30 millions de dollars réparti sur les cinq prochaines années. Au cours de l'exercice 2001-2002, le ministère a accordé 5 millions de dollars des fonds reçus à des projets d'investissement prioritaires en matière de santé et de sécurité. Aucun financement n'était offert pour les travaux courants de réparation et d'entretien ou pour de nouveaux projets d'investissement.

Recommandation

Afin de s'assurer que l'entretien des biens de ses organismes et de ses attractions touristiques est adéquat, pour le bénéfice des générations futures, et pour offrir un milieu sûr au personnel et aux visiteurs, le ministère doit :

- **effectuer une analyse officielle de la valeur et de l'état de tous ses biens, particulièrement ceux présentant une valeur historique ou patrimoniale;**

- **élaborer un plan d'entretien des immobilisations à long terme afin de préciser le financement nécessaire à la revalorisation des immobilisations et à la préservation des biens.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord avec la recommandation précisant qu'une évaluation officielle de la valeur et de l'état de tous ses biens est cruciale pour l'élaboration d'un plan d'entretien à long terme (afin de déterminer le financement nécessaire à la revalorisation et à la préservation des biens et pour élaborer de solides dossiers commerciaux en vue d'investissements continus par la province).

Actuellement, le ministère ne dispose pas de fonds d'exploitation et il doit se pencher sur des solutions de rechange afin de mettre en œuvre la recommandation au sujet d'une évaluation officielle. Toutefois, il va continuer à accorder la priorité, chaque année, aux besoins en matière de santé et de sécurité, notamment, parmi les autres demandes d'investissement.

Le ministère travaille à l'élaboration d'une méthode plus stratégique au sujet de la planification de l'entretien des immobilisations.

Normes en matière de service et systèmes d'évaluation des établissements d'hébergement

L'un des principaux objectifs du ministère du Tourisme et des Loisirs consiste à encourager et à favoriser l'amélioration des normes au sujet des établissements, des installations et des services d'hébergement offerts aux voyageurs en Ontario.

Les systèmes d'évaluation des établissements d'hébergement permettent aux visiteurs futurs de planifier et de choisir les établissements en se fondant sur un système d'assurance de la qualité. En raison de l'utilisation de plus en plus répandue d'Internet, différentes destinations offrent désormais des sites Web à l'aide desquels les éventuels voyageurs peuvent planifier leur voyage. Pour demeurer concurrentielles, les destinations doivent proposer tout un éventail de possibilités et indiquer la qualité des services ou attractions offerts.

Certes, des organismes privés ont établi des systèmes d'évaluation des établissements d'hébergement, mais l'Ontario est l'une des rares destinations touristiques importantes qui ne dispose pas de normes d'assurance de la qualité à l'échelle de la province ou d'un système d'évaluation des établissements d'hébergement. Certaines provinces du Canada ont mis en place, à l'échelle de la province, des systèmes d'évaluation volontaires des établissements d'hébergement qui sont exploités par le gouvernement ou administrés par le secteur privé. En 1999, dans le cadre du plan stratégique de tourisme provisoire du

ministère, on a précisé l'importance d'un système d'évaluation administré par l'industrie des hôtels, des motels et des terrains de camping en vue de l'amélioration de la compétitivité de l'industrie.

Nous avons passé en revue plusieurs essais récents de la province portant sur l'élaboration de normes sur les services touristiques et de systèmes d'évaluation des établissements d'hébergement et nous avons remarqué ce qui suit :

- En mars 2001, le ministère a convenu de verser 155 000 $ en vue d'un Programme ontarien d'excellence en tourisme. Ce programme visait à rehausser le degré de service et de professionnalisme du secteur touristique de l'Ontario en fonction des normes internationales. Le programme comporte trois niveaux : engagement, mise en œuvre et résultats. En mars 2002, seulement 15 entreprises s'étaient inscrites au programme et seulement 5 de celles-ci avaient atteint le premier des trois niveaux d'excellence. Pour que le programme puisse atteindre sont but quant à l'amélioration du degré et de la qualité des services proposés, il faut que d'autres établissements touristiques y soient inscrits.
- En 2000, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales, par l'entremise de sa Stratégie d'emploi en milieu rural, a convenu de verser 1,1 million de dollars à deux organismes du secteur privé en vue de l'élaboration d'un système volontaire d'évaluation des établissements d'hébergement (hôtels, motels, centres de villégiature et centres touristiques). Toutefois, en mars 2002, ces organismes privés n'avaient évalué que 170 des quelque 5 500 établissements de l'Ontario. Une autre province canadienne, en revanche, avait signalé que plus de 2 800 établissements d'hébergement figuraient dans son système d'évaluation et elle prévoyait une augmentation annuelle de 2 % à ce chapitre.

  En raison du peu d'appui de l'industrie, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales a interrompu le financement d'un de ces organismes. Il finançait un troisième organisme privé chargé de la prestation d'un programme d'assurance de la qualité des terrains de camping. Le personnel du ministère du Tourisme et des Loisirs n'était toutefois pas au courant des résultats obtenus par ce programme.

Recommandation

Afin d'encourager et de favoriser l'amélioration des normes au sujet des établissements, des installations et des services d'hébergement offerts aux voyageurs en Ontario, le ministère doit :

- **passer en revue les systèmes d'évaluation des établissements d'hébergement d'autres provinces et ceux appuyés par d'autres ministères de l'Ontario;**
- **jouer un rôle de chef de file afin d'encourager et de favoriser l'élaboration de systèmes à l'échelle de la province en Ontario;**

- **intégrer tout système d'évaluation ainsi produit à son réseau d'information.**

Réponse du ministère

Le ministère va entreprendre, en décembre 2002, un examen du Programme ontarien d'excellence en tourisme, un programme volontaire, afin de déterminer les raisons du peu de participation des exploitants d'entreprises touristiques.

Le ministère va se pencher sur les façons de renouveler l'intérêt des exploitants d'entreprises touristiques envers le Programme ontarien d'excellence en tourisme et de mettre en œuvre les changements qui s'imposent, afin que le programme soit accessible aux exploitants d'entreprises touristiques et qu'il présente un intérêt pour ceux-ci.

Le ministère examinera, en collaboration avec la Société, le concept de système d'évaluation et le bien-fondé d'intégrer des systèmes de ce type à ses programmes.

Actuellement, l'industrie touristique se sert du programme Canada Select comme système d'évaluation. Ce programme est administré par une association d'entreprises touristiques.

Commentaires et plaintes des consommateurs

Afin d'encourager et de favoriser l'amélioration des établissements et des services touristiques, le ministère invite les voyageurs à formuler des commentaires et des plaintes, le cas échéant, au sujet de leur visite en Ontario. Ces commentaires et ces plaintes sont communiqués principalement aux centres de renseignements touristiques ou par un contact direct avec d'autres bureaux ministériels.

La *Loi sur le ministère du Tourisme et des Loisirs* n'accorde pas au ministère le pouvoir direct de recueillir des renseignements personnels, y compris toute information personnelle figurant dans un commentaire ou une plainte. Dans les cas où il reçoit des communications par écrit, le personnel du ministère a pour tâche de supprimer tout renseignement personnel. Une fois qu'il dispose de l'autorisation écrite du plaignant, le ministère envoie la plainte initiale à l'organisme public ou privé qui peut offrir une aide à cet égard.

La *Loi sur le tourisme* précise que le ministre peut nommer une ou plusieurs personnes chargées de faire enquête, de s'informer et de lui faire rapport au sujet de toute question en rapport avec l'industrie touristique ou touchant celle-ci. Toutefois, les modifications apportées en 1998 aux règlements de cette Loi retiraient au ministre ses pouvoirs d'enquête globaux en précisant que la Loi et les règlements ne s'appliquent qu'aux établissements touristiques qui utilisent des terres publiques. Par conséquent, le ministère

ministère, on a précisé l'importance d'un système d'évaluation administré par l'industrie des hôtels, des motels et des terrains de camping en vue de l'amélioration de la compétitivité de l'industrie.

Nous avons passé en revue plusieurs essais récents de la province portant sur l'élaboration de normes sur les services touristiques et de systèmes d'évaluation des établissements d'hébergement et nous avons remarqué ce qui suit :

- En mars 2001, le ministère a convenu de verser 155 000 $ en vue d'un Programme ontarien d'excellence en tourisme. Ce programme visait à rehausser le degré de service et de professionnalisme du secteur touristique de l'Ontario en fonction des normes internationales. Le programme comporte trois niveaux : engagement, mise en œuvre et résultats. En mars 2002, seulement 15 entreprises s'étaient inscrites au programme et seulement 5 de celles-ci avaient atteint le premier des trois niveaux d'excellence. Pour que le programme puisse atteindre sont but quant à l'amélioration du degré et de la qualité des services proposés, il faut que d'autres établissements touristiques y soient inscrits.
- En 2000, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales, par l'entremise de sa Stratégie d'emploi en milieu rural, a convenu de verser 1,1 million de dollars à deux organismes du secteur privé en vue de l'élaboration d'un système volontaire d'évaluation des établissements d'hébergement (hôtels, motels, centres de villégiature et centres touristiques). Toutefois, en mars 2002, ces organismes privés n'avaient évalué que 170 des quelque 5 500 établissements de l'Ontario. Une autre province canadienne, en revanche, avait signalé que plus de 2 800 établissements d'hébergement figuraient dans son système d'évaluation et elle prévoyait une augmentation annuelle de 2 % à ce chapitre.

  En raison du peu d'appui de l'industrie, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales a interrompu le financement d'un de ces organismes. Il finançait un troisième organisme privé chargé de la prestation d'un programme d'assurance de la qualité des terrains de camping. Le personnel du ministère du Tourisme et des Loisirs n'était toutefois pas au courant des résultats obtenus par ce programme.

Recommandation

Afin d'encourager et de favoriser l'amélioration des normes au sujet des établissements, des installations et des services d'hébergement offerts aux voyageurs en Ontario, le ministère doit :

- **passer en revue les systèmes d'évaluation des établissements d'hébergement d'autres provinces et ceux appuyés par d'autres ministères de l'Ontario;**
- **jouer un rôle de chef de file afin d'encourager et de favoriser l'élaboration de systèmes à l'échelle de la province en Ontario;**

- **intégrer tout système d'évaluation ainsi produit à son réseau d'information.**

Réponse du ministère

Le ministère va entreprendre, en décembre 2002, un examen du Programme ontarien d'excellence en tourisme, un programme volontaire, afin de déterminer les raisons du peu de participation des exploitants d'entreprises touristiques.

Le ministère va se pencher sur les façons de renouveler l'intérêt des exploitants d'entreprises touristiques envers le Programme ontarien d'excellence en tourisme et de mettre en œuvre les changements qui s'imposent, afin que le programme soit accessible aux exploitants d'entreprises touristiques et qu'il présente un intérêt pour ceux-ci.

Le ministère examinera, en collaboration avec la Société, le concept de système d'évaluation et le bien-fondé d'intégrer des systèmes de ce type à ses programmes.

Actuellement, l'industrie touristique se sert du programme Canada Select comme système d'évaluation. Ce programme est administré par une association d'entreprises touristiques.

Commentaires et plaintes des consommateurs

Afin d'encourager et de favoriser l'amélioration des établissements et des services touristiques, le ministère invite les voyageurs à formuler des commentaires et des plaintes, le cas échéant, au sujet de leur visite en Ontario. Ces commentaires et ces plaintes sont communiqués principalement aux centres de renseignements touristiques ou par un contact direct avec d'autres bureaux ministériels.

La *Loi sur le ministère du Tourisme et des Loisirs* n'accorde pas au ministère le pouvoir direct de recueillir des renseignements personnels, y compris toute information personnelle figurant dans un commentaire ou une plainte. Dans les cas où il reçoit des communications par écrit, le personnel du ministère a pour tâche de supprimer tout renseignement personnel. Une fois qu'il dispose de l'autorisation écrite du plaignant, le ministère envoie la plainte initiale à l'organisme public ou privé qui peut offrir une aide à cet égard.

La *Loi sur le tourisme* précise que le ministre peut nommer une ou plusieurs personnes chargées de faire enquête, de s'informer et de lui faire rapport au sujet de toute question en rapport avec l'industrie touristique ou touchant celle-ci. Toutefois, les modifications apportées en 1998 aux règlements de cette Loi retiraient au ministre ses pouvoirs d'enquête globaux en précisant que la Loi et les règlements ne s'appliquent qu'aux établissements touristiques qui utilisent des terres publiques. Par conséquent, le ministère

dispose d'un pouvoir restreint pour faire enquête sur des commentaires et des plaintes du public au sujet de produits et de services offerts par la majeure partie de l'industrie touristique.

Les commentaires et les plaintes des consommateurs au sujet des biens, des services ou des expériences vécues peuvent communiquer des renseignements utiles sur la qualité des services offerts par le ministère et l'industrie touristique. Toutefois, le ministère ne dispose pas de processus officiel pour faire le suivi du nombre et du type de commentaires ou de plaintes qui sont formulés chaque année. La correspondance du ministère indique que la plupart des plaintes qu'il reçoit ont trait aux établissements d'hébergement, aux attractions touristiques et aux passages frontaliers. Le suivi des commentaires et des plaintes pourrait permettre de cerner des tendances, avec le temps, et pourrait appuyer les activités du ministère visant à encourager et à favoriser l'amélioration des normes au sujet des établissements, des installations et des services d'hébergement de la province.

Recommandation

Afin d'évaluer la qualité du service et la satisfaction des consommateurs en ce qui a trait aux expériences touristiques vécues en Ontario, le ministère doit :

- **réévaluer le bien-fondé des restrictions actuelles imposées quant à la réponse aux plaintes et aux réserves exprimées par le public;**
- **établir des directives normalisées pour l'enregistrement, la compilation et l'évaluation des commentaires et des plaintes du public ainsi que pour la prise de mesures à cet égard.**

Réponse du ministère et de la Société

Le ministère convient qu'il doit savoir quelles sont la qualité de ses services et la satisfaction des consommateurs quant aux expériences touristiques vécues en Ontario. Il passera en revue ses processus en rapport avec les plaintes des consommateurs et fera appel à des conseils juridiques au sujet des exigences législatives.

La Société et son prestataire de services ont fait le suivi du nombre et de la nature des plaintes reçues par l'intermédiaire du Système Info-tourisme Ontario (SITO), qui offre un numéro sans frais 1 800, un système de courriel, un service d'accueil Web et la possibilité de communiquer par courrier ordinaire. Les rapports produits vont devenir plus précis et formels lorsque le système passera de la phase « pilote » au stade « en service » : on prévoit que ce passage aura lieu d'ici la fin de 2002. On se servira des commentaires formulés pour vérifier la satisfaction des consommateurs quant à nos services et à l'exploitation des services. Nous apporterons des améliorations et des correctifs en fonction de ces commentaires et des autres renseignements obtenus pendant toute la durée de vie du système.

dispose d'un pouvoir restreint pour faire enquête sur des commentaires et des plaintes du public au sujet de produits et de services offerts par la majeure partie de l'industrie touristique.

Les commentaires et les plaintes des consommateurs au sujet des biens, des services ou des expériences vécues peuvent communiquer des renseignements utiles sur la qualité des services offerts par le ministère et l'industrie touristique. Toutefois, le ministère ne dispose pas de processus officiel pour faire le suivi du nombre et du type de commentaires ou de plaintes qui sont formulés chaque année. La correspondance du ministère indique que la plupart des plaintes qu'il reçoit ont trait aux établissements d'hébergement, aux attractions touristiques et aux passages frontaliers. Le suivi des commentaires et des plaintes pourrait permettre de cerner des tendances, avec le temps, et pourrait appuyer les activités du ministère visant à encourager et à favoriser l'amélioration des normes au sujet des établissements, des installations et des services d'hébergement de la province.

Recommandation

Afin d'évaluer la qualité du service et la satisfaction des consommateurs en ce qui a trait aux expériences touristiques vécues en Ontario, le ministère doit :

- **réévaluer le bien-fondé des restrictions actuelles imposées quant à la réponse aux plaintes et aux réserves exprimées par le public;**
- **établir des directives normalisées pour l'enregistrement, la compilation et l'évaluation des commentaires et des plaintes du public ainsi que pour la prise de mesures à cet égard.**

Réponse du ministère et de la Société

Le ministère convient qu'il doit savoir quelles sont la qualité de ses services et la satisfaction des consommateurs quant aux expériences touristiques vécues en Ontario. Il passera en revue ses processus en rapport avec les plaintes des consommateurs et fera appel à des conseils juridiques au sujet des exigences législatives.

La Société et son prestataire de services ont fait le suivi du nombre et de la nature des plaintes reçues par l'intermédiaire du Système Info-tourisme Ontario (SITO), qui offre un numéro sans frais 1 800, un système de courriel, un service d'accueil Web et la possibilité de communiquer par courrier ordinaire. Les rapports produits vont devenir plus précis et formels lorsque le système passera de la phase « pilote » au stade « en service » : on prévoit que ce passage aura lieu d'ici la fin de 2002. On se servira des commentaires formulés pour vérifier la satisfaction des consommateurs quant à nos services et à l'exploitation des services. Nous apporterons des améliorations et des correctifs en fonction de ces commentaires et des autres renseignements obtenus pendant toute la durée de vie du système.

Gestion des services de conseils

Le ministère et la Société retiennent les services de consultants en gestion pour différentes raisons, notamment le manque de savoir-faire à l'interne, le besoin d'un examen indépendant et le besoin de ressources à court terme. Au cours des trois années qui se sont terminées le 31 mars 2002, le ministère et la Société ont conclu plus de 200 contrats de conseils, dont la valeur était de 9 millions de dollars. Nous avons examiné un échantillon de contrats et avons constaté que les méthodes du ministère et de la Société ne garantissaient pas le respect des exigences du Conseil de gestion du gouvernement en ce qui a trait aux services de consultants. Nous avons par exemple constaté ceci :

- Pour la plupart des projets examinés, on ne disposait pas d'un dossier commercial adéquat et le mandat n'était pas précisé ou encore il ne donnait pas suffisamment de détails sur l'ampleur du projet et sur les produits à livrer. Dans plusieurs cas, on n'avait pas fait examiner et approuver les modalités du contrat par un conseiller juridique, afin de s'assurer que les intérêts du ministère et de la Société étaient correctement protégés. Nous avons également remarqué qu'on n'avait pas évalué officiellement le rendement des consultants, comme on doit le faire après un projet.
- Souvent, les processus concurrentiels imposés pour les achats ne respectaient pas les exigences en matière d'approbation et d'acquisition dans un régime de concurrence. Plusieurs contrats avaient été accordés directement à un fournisseur, sans concours, même si le prix plafond était supérieur à la limite de soumission imposée, soit 25 000 $. D'autres contrats, dont le prix plafond était inférieur à 25 000 $, ne précisaient pas les dépenses prévues, comme on l'exige, ce qui aurait fait grimper le montant au-dessus de la limite de 25 000 $.
- Nous avons observé que des projets étaient répartis en plusieurs contrats d'une valeur de moins de 25 000 $ chacun : ainsi, on pouvait contourner les exigences quant au régime de concurrence. On retenait d'office les services des consultants par le recours à des contrats d'un an renouvelés chaque année. Dans certains cas, la valeur totale de tous les accords conclus successivement était de plus du double du prix plafond de l'entente initiale. On prolongeait ainsi ces contrats sans évaluer le rendement du consultant ni déterminer les raisons pour lesquelles les produits prévus au départ n'avaient pas été livrés.
- Dans plusieurs cas, l'offre des services de conseils avait débuté avant la signature ou l'achèvement de la rédaction du contrat et, dans deux cas, aucun contrat n'avait été préparé. Dans un autre cas, on a signé une prolongation de contrat d'un montant de 40 000 $ même si le contrat initial était terminé depuis un an. Au cours de la période pendant laquelle le consultant ne disposait pas de contrat, soit à partir de la fin du contrat initial jusqu'à la signature de la prolongation du contrat, on a versé au consultant plus de 25 000 $.

- Nous avons remarqué que, dans certains cas, la relation entre la Société et les consultants constituait en fait une relation employé-employeur et, par conséquent, elle aurait pu faire l'objet de diverses règles de l'impôt sur le revenu, comme l'exigence de prévoir des retenues d'impôt sur le revenu à la source et des retenues pour les contributions au Régime de pensions du Canada. Par exemple, nous avons constaté que le contrat d'un consultant précisait un taux quotidien, mais on lui a néanmoins versé un paiement mensuel, sans égard au nombre de jours travaillés. De plus, un consultant utilisait les cartes d'affaires de la Société et indiquait, comme adresse d'affaires, le bureau central de la Société.

Recommandation

Afin que les consultants soient embauchés selon une méthode juste, concurrentielle et rentable, le ministère et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doivent respecter les directives du Conseil de gestion du gouvernement au sujet de l'acquisition de services de conseils. On doit mettre tout particulièrement l'accent sur l'amélioration du contrôle et de l'évaluation du rendement des consultants de même que sur l'amélioration des méthodes de passation des contrats.

Réponse du ministère et de la Société

Le ministère a mis en œuvre un cadre de délégation des dépenses accessible depuis le Web qui précise les exigences stipulées dans les directives du Conseil de gestion au sujet des services de conseils. De plus, on remettra à tous les cadres un dépliant sur les pratiques exemplaires pour la gestion des services de conseils dans lequel on souligne l'importance de l'évaluation du rendement en matière de conseils. On effectuera des présentations à l'intention des cadres, afin de s'assurer qu'ils comprennent et respectent le cadre et les pratiques exemplaires.

La Société mettra en place, en septembre 2002, des mesures de contrôle afin d'améliorer les méthodes d'approvisionnement et la passation des contrats de conseils, pour faire en sorte qu'on respecte à cet égard les directives du Conseil de gestion du gouvernement. La Société consultera le Secrétariat du Conseil de gestion et le Bureau des services communs au sujet de l'approvisionnement, lorsqu'il s'agira de retenir les services de consultants, et elle se servira d'outils d'évaluation du rendement dans le cadre de la gestion des contrats. La formation sur l'approvisionnement et la gestion des contrats, à l'intention des cadres et du personnel, est prévue pour l'automne 2002. Cette formation vise à mieux faire connaître aux cadres les méthodes de gestion des contrats ainsi qu'à rehausser leurs capacités dans le domaine du contrôle et de l'évaluation du travail des consultants; elle leur apprendra aussi quels sont les documents requis pour la vérification du rendement et des résultats des consultants, de même que des paiements versés et de l'exécution des contrats.

- Nous avons remarqué que, dans certains cas, la relation entre la Société et les consultants constituait en fait une relation employé-employeur et, par conséquent, elle aurait pu faire l'objet de diverses règles de l'impôt sur le revenu, comme l'exigence de prévoir des retenues d'impôt sur le revenu à la source et des retenues pour les contributions au Régime de pensions du Canada. Par exemple, nous avons constaté que le contrat d'un consultant précisait un taux quotidien, mais on lui a néanmoins versé un paiement mensuel, sans égard au nombre de jours travaillés. De plus, un consultant utilisait les cartes d'affaires de la Société et indiquait, comme adresse d'affaires, le bureau central de la Société.

Recommandation

Afin que les consultants soient embauchés selon une méthode juste, concurrentielle et rentable, le ministère et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doivent respecter les directives du Conseil de gestion du gouvernement au sujet de l'acquisition de services de conseils. On doit mettre tout particulièrement l'accent sur l'amélioration du contrôle et de l'évaluation du rendement des consultants de même que sur l'amélioration des méthodes de passation des contrats.

Réponse du ministère et de la Société

Le ministère a mis en œuvre un cadre de délégation des dépenses accessible depuis le Web qui précise les exigences stipulées dans les directives du Conseil de gestion au sujet des services de conseils. De plus, on remettra à tous les cadres un dépliant sur les pratiques exemplaires pour la gestion des services de conseils dans lequel on souligne l'importance de l'évaluation du rendement en matière de conseils. On effectuera des présentations à l'intention des cadres, afin de s'assurer qu'ils comprennent et respectent le cadre et les pratiques exemplaires.

La Société mettra en place, en septembre 2002, des mesures de contrôle afin d'améliorer les méthodes d'approvisionnement et la passation des contrats de conseils, pour faire en sorte qu'on respecte à cet égard les directives du Conseil de gestion du gouvernement. La Société consultera le Secrétariat du Conseil de gestion et le Bureau des services communs au sujet de l'approvisionnement, lorsqu'il s'agira de retenir les services de consultants, et elle se servira d'outils d'évaluation du rendement dans le cadre de la gestion des contrats. La formation sur l'approvisionnement et la gestion des contrats, à l'intention des cadres et du personnel, est prévue pour l'automne 2002. Cette formation vise à mieux faire connaître aux cadres les méthodes de gestion des contrats ainsi qu'à rehausser leurs capacités dans le domaine du contrôle et de l'évaluation du travail des consultants; elle leur apprendra aussi quels sont les documents requis pour la vérification du rendement et des résultats des consultants, de même que des paiements versés et de l'exécution des contrats.

GESTION DE L'INFORMATION

Système Info-tourisme Ontario

En 1999, le ministère et la Société ont décidé de réaliser le nouveau Système Info-tourisme Ontario afin de faire la promotion de l'Ontario comme destination touristique à l'aide d'un centre d'appels téléphoniques et d'un système Internet intégrés. En 2000, le ministère a obtenu du Conseil de gestion du gouvernement l'autorisation de faire appel à une société privée en vue du développement et de l'exploitation du nouveau système. Le Conseil de gestion du gouvernement a indiqué que l'ensemble des coûts du projet ne devait pas dépasser 17,7 millions de dollars sur quatre ans.

En août 2000, la Société a produit une demande de propositions (DP), qui a été préparée par un consultant, en vue du développement du système proposé. En janvier 2001, on retenait un fournisseur à cet égard et la Société entamait des négociations, avec l'aide d'un consultant, en vue de la passation d'un contrat. À ce moment-là, on prévoyait que le système proposé serait en service à l'été 2001. Toutefois, le contrat n'a été conclu avec le fournisseur retenu qu'en août 2001. Le contrat conclu après de longues négociations portait sur une période de trois ans et sa valeur était de 16,2 millions de dollars. Au moment de notre vérification, la Société prévoyait que le nouveau système serait en service d'ici juin 2002.

Nous avons examiné les processus et les méthodes utilisés par le ministère et la Société pour l'approbation, l'acquisition et le développement du système. Nous avons constaté que le ministère respectait la directive du Conseil de gestion du gouvernement en matière de demande de soumissions concurrentielle. Toutefois, nous avons remarqué que le ministère et la Société doivent améliorer certains aspects de leur gestion de projets de technologie de l'information. Plus particulièrement, nous avons remarqué ce qui suit :

- Le ministère et la Société ne disposaient pas des capacités nécessaires, à l'interne, pour élaborer les DP, négocier le contrat et gérer un projet de cette ampleur et de cette complexité. Par conséquent, le personnel du ministère et de la Société responsable du projet a fait appel au personnel d'autres ministères et à des consultants du secteur privé afin de se prévaloir de conseils de spécialistes et d'un soutien pour les négociations et pour toutes les phases du projet. Certes, le recours à ce savoir-faire spécialisé était nécessaire, mais nous n'avons constaté aucune indication de transfert de connaissances des consultants au personnel du ministère, ce qui aurait permis d'éviter de toujours devoir faire appel à des consultants. L'expérience acquise peut faciliter le contrôle du système une fois que celui-ci est en service et faciliter l'appel d'offres subséquent et la renégociation du contrat conclu une fois que celui-ci est terminé.

- La stratégie de marketing, pour laquelle on a prévu un montant de 2 millions de dollars, constitue un élément crucial du développement du système. Toutefois, nous avons remarqué que l'intention de financer cette stratégie de marketing dans le cadre du développement du système n'avait pas été précisée dans la présentation faite par le

ministère au Conseil de gestion du gouvernement en vue d'une approbation. De plus, la Société n'a pas obtenu une approbation spécifique pour cette stratégie de marketing de la part de la Commission de révision de la publicité, qui a pour tâche d'approuver tous les projets de publicité et de communication du gouvernement dont le montant est supérieur à 500 000 $.

- La DP produite par le consultant ne communiquait pas aux éventuels soumissionnaires des renseignements suffisants sur les exigences prévues pour le système, sur l'ampleur du travail, sur les normes de service ou sur les mesures correctives à prendre en cas de rendement non satisfaisant. Par conséquent, les soumissionnaires éventuels ont posé plus de 100 questions, auxquelles on a dû répondre durant le processus de négociation du contrat. Les imprécisions de la DP sont en bonne partie responsables du retard qui a prévalu dans le processus d'appel d'offres et lors des négociations contractuelles.
- Dans la DP, la Société souhaitait que le système soit réalisé et exploité en vertu d'un contrat à montant fixe. Dans le cas d'un contrat à forfait, les risques d'augmentation des coûts sont à la charge du soumissionnaire retenu, à moins qu'on n'apporte des changements considérables aux spécifications initiales. Les modalités financières convenues avec le fournisseur se fondaient sur un prix fixe pour le développement et l'entretien du système. Toutefois, le fournisseur n'a pas la responsabilité des risques financiers découlant des fluctuations des niveaux de service : cette responsabilité incombe plutôt à la Société. Par exemple, on garantit au fournisseur un montant annuel de 950 000 $, peu importe le nombre d'appels téléphoniques reçus et le nombre de communications par Internet. De plus, si le nombre d'appels est supérieur à l'estimation prévue, la Société doit verser un montant supplémentaire de 4 $ par appel.

Recommandation

Afin de favoriser une administration efficace et rentable des projets de développement de système, le ministère et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doivent faire en sorte :

- **qu'un transfert de connaissances ait lieu des consultants vers le personnel, afin d'éviter qu'on ait toujours à faire appel à des consultants;**
- **que toutes les options et tous les produits à livrer importants figurent dans les dossiers commerciaux de projet et que toutes les approbations requises soient obtenues;**
- **que les demandes de propositions fassent l'objet d'une étude adéquate et donnent une description claire des exigences du projet;**
- **que les risques financiers et opérationnels soient adéquatement gérés et partagés avec le fournisseur.**

Réponse du ministère et de la Société

La Société facilitera le transfert de connaissances des consultants vers le personnel, dans la mesure du possible, étant donné que le travail des consultants est souvent très spécialisé. Nous allons continuer à faire appel aux connaissances et aux aptitudes requises pour les projets d'envergure futurs, afin de nous assurer que les équipes des projets effectuent des recherches suffisantes pour le dossier commercial, qu'elles envisagent les options possibles et qu'elles font approuver le plan du projet avant de produire une demande de propositions (DP). La Société poursuivra ses consultations avec le Bureau des services communs et la Direction des services de vérification interne du ministère, au besoin, afin que les DP soient précises et que les risques soient établis, gérés et adéquatement partagés avec le fournisseur.

La Société collabore actuellement avec la Direction des services de vérification interne du ministère en vue de l'élaboration d'un plan visant à informer l'équipe du nouveau Système Info-tourisme Ontario des détails du contrat conclu avec le prestataire de service. De plus, on offrira une formation sur la recherche, la rédaction et la gestion des DP.

La Direction des services de vérification interne réalisera une évaluation des risques du projet de Système Info-tourisme Ontario. D'après cette analyse, on élaborera des stratégies d'atténuation des risques selon le cas.

Bases de données des installations et des attractions touristiques

En 1998, le ministère a développé une base de données sur les renseignements touristiques afin de faciliter la planification et la prise de décisions par l'industrie touristique ainsi que pour informer les visiteurs des centres de renseignements touristiques du ministère. Cette base de données renferme de l'information sur des établissements d'hébergement, des attractions touristiques et des terrains de golf. En 1999, on a transféré certains de ces renseignements à la Société afin que celle-ci puisse également constituer une base de données sur des établissements touristiques, à l'intention du public et pour son site Internet.

Lors de notre examen de l'administration et de la tenue des deux bases de données, nous avons constaté un manque de coordination entre le ministère et la Société :

- Le ministère et la Société utilisaient des méthodes différentes pour vérifier l'exactitude et l'intégralité de leurs bases de données respectives. Le ministère retient chaque année les services de consultants chargés de passer en revue tous les établissements existants, afin de s'assurer que l'information dont on dispose est exacte et à jour. Au cours de l'exercice 2001-2002, le coût de la réalisation de l'enquête qui a servi à mettre à jour la base de données du ministère a été de 129 000 $. Pour tenir sa base de données à jour,

ministère au Conseil de gestion du gouvernement en vue d'une approbation. De plus, la Société n'a pas obtenu une approbation spécifique pour cette stratégie de marketing de la part de la Commission de révision de la publicité, qui a pour tâche d'approuver tous les projets de publicité et de communication du gouvernement dont le montant est supérieur à 500 000 $.

- La DP produite par le consultant ne communiquait pas aux éventuels soumissionnaires des renseignements suffisants sur les exigences prévues pour le système, sur l'ampleur du travail, sur les normes de service ou sur les mesures correctives à prendre en cas de rendement non satisfaisant. Par conséquent, les soumissionnaires éventuels ont posé plus de 100 questions, auxquelles on a dû répondre durant le processus de négociation du contrat. Les imprécisions de la DP sont en bonne partie responsables du retard qui a prévalu dans le processus d'appel d'offres et lors des négociations contractuelles.
- Dans la DP, la Société souhaitait que le système soit réalisé et exploité en vertu d'un contrat à montant fixe. Dans le cas d'un contrat à forfait, les risques d'augmentation des coûts sont à la charge du soumissionnaire retenu, à moins qu'on n'apporte des changements considérables aux spécifications initiales. Les modalités financières convenues avec le fournisseur se fondaient sur un prix fixe pour le développement et l'entretien du système. Toutefois, le fournisseur n'a pas la responsabilité des risques financiers découlant des fluctuations des niveaux de service : cette responsabilité incombe plutôt à la Société. Par exemple, on garantit au fournisseur un montant annuel de 950 000 $, peu importe le nombre d'appels téléphoniques reçus et le nombre de communications par Internet. De plus, si le nombre d'appels est supérieur à l'estimation prévue, la Société doit verser un montant supplémentaire de 4 $ par appel.

Recommandation

Afin de favoriser une administration efficace et rentable des projets de développement de système, le ministère et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doivent faire en sorte :

- **qu'un transfert de connaissances ait lieu des consultants vers le personnel, afin d'éviter qu'on ait toujours à faire appel à des consultants;**
- **que toutes les options et tous les produits à livrer importants figurent dans les dossiers commerciaux de projet et que toutes les approbations requises soient obtenues;**
- **que les demandes de propositions fassent l'objet d'une étude adéquate et donnent une description claire des exigences du projet;**
- **que les risques financiers et opérationnels soient adéquatement gérés et partagés avec le fournisseur.**

Réponse du ministère et de la Société

La Société facilitera le transfert de connaissances des consultants vers le personnel, dans la mesure du possible, étant donné que le travail des consultants est souvent très spécialisé. Nous allons continuer à faire appel aux connaissances et aux aptitudes requises pour les projets d'envergure futurs, afin de nous assurer que les équipes des projets effectuent des recherches suffisantes pour le dossier commercial, qu'elles envisagent les options possibles et qu'elles font approuver le plan du projet avant de produire une demande de propositions (DP). La Société poursuivra ses consultations avec le Bureau des services communs et la Direction des services de vérification interne du ministère, au besoin, afin que les DP soient précises et que les risques soient établis, gérés et adéquatement partagés avec le fournisseur.

La Société collabore actuellement avec la Direction des services de vérification interne du ministère en vue de l'élaboration d'un plan visant à informer l'équipe du nouveau Système Info-tourisme Ontario des détails du contrat conclu avec le prestataire de service. De plus, on offrira une formation sur la recherche, la rédaction et la gestion des DP.

La Direction des services de vérification interne réalisera une évaluation des risques du projet de Système Info-tourisme Ontario. D'après cette analyse, on élaborera des stratégies d'atténuation des risques selon le cas.

Bases de données des installations et des attractions touristiques

En 1998, le ministère a développé une base de données sur les renseignements touristiques afin de faciliter la planification et la prise de décisions par l'industrie touristique ainsi que pour informer les visiteurs des centres de renseignements touristiques du ministère. Cette base de données renferme de l'information sur des établissements d'hébergement, des attractions touristiques et des terrains de golf. En 1999, on a transféré certains de ces renseignements à la Société afin que celle-ci puisse également constituer une base de données sur des établissements touristiques, à l'intention du public et pour son site Internet.

Lors de notre examen de l'administration et de la tenue des deux bases de données, nous avons constaté un manque de coordination entre le ministère et la Société :

- Le ministère et la Société utilisaient des méthodes différentes pour vérifier l'exactitude et l'intégralité de leurs bases de données respectives. Le ministère retient chaque année les services de consultants chargés de passer en revue tous les établissements existants, afin de s'assurer que l'information dont on dispose est exacte et à jour. Au cours de l'exercice 2001-2002, le coût de la réalisation de l'enquête qui a servi à mettre à jour la base de données du ministère a été de 129 000 $. Pour tenir sa base de données à jour,

la Société incite les exploitants d'entreprises touristiques à entrer la nouvelle information dans sa base de données.

- La Société et le ministère ne disposent pas d'un processus qui comparerait périodiquement l'information figurant dans leurs systèmes respectifs et qui les mettrait à jour au besoin. Actuellement, la base de données du ministère contient des renseignements sur environ 10 000 établissements, tandis que la Société estime que sa base de données porte sur 8 000 établissements.
- Le ministère s'efforce d'entrer de nouveaux établissements touristiques dans sa base de données. Il a notamment fait l'acquisition de bases de données ne se rapportant pas au tourisme, comme les bases de données de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario et des évaluations de l'impôt foncier municipal. Toutefois, nous avons constaté que le ministère et la Société n'avaient pas conclu d'accords de partenariat avec les diverses associations touristiques régionales et municipales en vue de la communication de renseignements sur les établissements touristiques.

Recommandation

Pour s'assurer que l'information touristique est recueillie de façon efficace et rentable et qu'on offre aux éventuels touristes des renseignements complets et exacts, le ministère et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doivent :

- **établir des méthodes de communication de l'information entre les bases de données actuelles et envisager la possibilité de mettre en place une base de données commune;**
- **se pencher sur la possibilité de développer une seule méthode pour se procurer et vérifier les données des exploitants d'entreprises touristiques;**
- **déterminer le bien-fondé de l'établissement de partenariats, en vue de la communication de données sur les établissements touristiques, avec d'autres organismes, comme les associations de voyage municipales et régionales.**

Réponse du ministère et de la Société

Le ministère collaborera avec la Société afin d'établir, en 2003, des méthodes et des lignes directrices pour la communication de l'information figurant dans les bases de données.

Le ministère et la Société vont, en 2003-2004, se pencher conjointement sur la possibilité d'élaborer un processus commun servant à se procurer et à vérifier les données des exploitants d'entreprises touristiques.

Le ministère a conclu des accords avec la Société d'évaluation foncière des municipalités (un organisme de la Couronne), la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario et le ministère des Richesses naturelles en

vue de l'échange ou de l'achat de données se rapportant au tourisme. Le ministère reçoit également des données de différentes municipalités de la province.

Le ministère a déjà échangé des données avec des associations touristiques. Toutefois, il a mis fin à cette pratique en 1999-2000, car il collecte des données qui ne doivent pas être utilisées pour effectuer des offres ou être vendues. Nous recherchons une façon de mettre les données à la disposition des intervenants du milieu du tourisme.

la Société incite les exploitants d'entreprises touristiques à entrer la nouvelle information dans sa base de données.

- La Société et le ministère ne disposent pas d'un processus qui comparerait périodiquement l'information figurant dans leurs systèmes respectifs et qui les mettrait à jour au besoin. Actuellement, la base de données du ministère contient des renseignements sur environ 10 000 établissements, tandis que la Société estime que sa base de données porte sur 8 000 établissements.
- Le ministère s'efforce d'entrer de nouveaux établissements touristiques dans sa base de données. Il a notamment fait l'acquisition de bases de données ne se rapportant pas au tourisme, comme les bases de données de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario et des évaluations de l'impôt foncier municipal. Toutefois, nous avons constaté que le ministère et la Société n'avaient pas conclu d'accords de partenariat avec les diverses associations touristiques régionales et municipales en vue de la communication de renseignements sur les établissements touristiques.

Recommandation

Pour s'assurer que l'information touristique est recueillie de façon efficace et rentable et qu'on offre aux éventuels touristes des renseignements complets et exacts, le ministère et la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique doivent :

- **établir des méthodes de communication de l'information entre les bases de données actuelles et envisager la possibilité de mettre en place une base de données commune;**
- **se pencher sur la possibilité de développer une seule méthode pour se procurer et vérifier les données des exploitants d'entreprises touristiques;**
- **déterminer le bien-fondé de l'établissement de partenariats, en vue de la communication de données sur les établissements touristiques, avec d'autres organismes, comme les associations de voyage municipales et régionales.**

Réponse du ministère et de la Société

Le ministère collaborera avec la Société afin d'établir, en 2003, des méthodes et des lignes directrices pour la communication de l'information figurant dans les bases de données.

Le ministère et la Société vont, en 2003-2004, se pencher conjointement sur la possibilité d'élaborer un processus commun servant à se procurer et à vérifier les données des exploitants d'entreprises touristiques.

Le ministère a conclu des accords avec la Société d'évaluation foncière des municipalités (un organisme de la Couronne), la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario et le ministère des Richesses naturelles en

vue de l'échange ou de l'achat de données se rapportant au tourisme. Le ministère reçoit également des données de différentes municipalités de la province.

Le ministère a déjà échangé des données avec des associations touristiques. Toutefois, il a mis fin à cette pratique en 1999-2000, car il collecte des données qui ne doivent pas être utilisées pour effectuer des offres ou être vendues. Nous recherchons une façon de mettre les données à la disposition des intervenants du milieu du tourisme.

MINISTÈRE DE LA FORMATION ET DES COLLÈGES ET UNIVERSITÉS

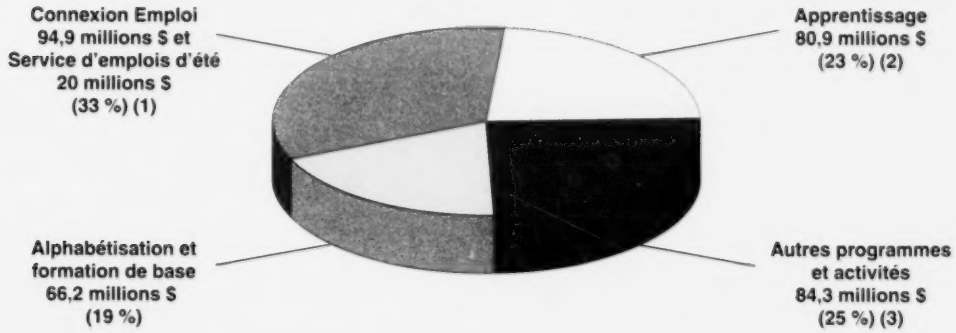
3.11–Division de la formation

CONTEXTE

La Division de la formation (la Division) du ministère de la Formation et des Collèges et Universités a pour mandat l'établissement de normes de services d'emploi et d'alphabétisation des adultes visant à aider les employeurs à se doter d'une main-d'œuvre qualifiée afin de rester compétitifs et d'offrir leur leadership pour les questions de formation et de marché du travail. Les programmes et services de la Division sont destinés à aider les particuliers comme les employeurs à rehausser le niveau de compétence et à aider les gens à passer du chômage à l'emploi, et à faire la transition des études au travail.

Pour l'exercice 2001-2002, les dépenses de la Division s'élevaient à 346,3 millions de dollars au total, répartis entre quatre grands programmes, comme l'indique l'illustration ci-dessous.

Dépenses de la Division par grand programme pour l'exercice 2001-2002



(1) Pour le Service d'emplois d'été, 24,6 millions de dollars avaient été affectés au ministère, mais environ 4,4 millions de dollars ont ensuite été alloués à d'autres ministères pour leurs propres programmes d'emplois d'été.

(2) Environ 26 millions de dollars des 80,9 millions de dollars ont été recouvrés du gouvernement fédéral.

(3) Y compris 48 millions de dollars pour TVOntario et un financement fédéral de 10,6 millions de dollars pour les collèges communautaires, qui sont passés par le ministère, mais ont été administrés par le gouvernement fédéral.

Source des données : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités

Les collèges d'arts appliqués et de technologie (collèges communautaires), les conseils scolaires et les organismes communautaires à but non lucratif constituent le réseau d'organismes responsables d'offrir trois des principaux programmes financés par les paiements de transfert : Connexion Emploi, Service d'emplois d'été et Alphabétisation et formation de base. Les employeurs sont les principaux prestataires de la formation en apprentissage, alors que les collèges communautaires ainsi que les instituts de formation privés financés par le ministère et le gouvernement fédéral fournissent la formation en classe.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification avait pour objectif d'évaluer les systèmes et méthodes mis en place par le ministère pour savoir s'ils étaient satisfaisants et permettaient de faire ce qui suit :

- mesurer l'efficacité des principaux programmes de la Division par rapport aux objectifs énoncés et en faire rapport;
- s'assurer que le ministère et les organismes de prestation de services répondent aux besoins du marché du travail et des participants de façon économique et efficace;
- s'assurer que les principales activités et les principaux programmes sont conformes aux exigences législatives et de politique.

Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours aux contrôles et autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

La vérification a porté principalement sur les grands programmes suivants : Connexion Emploi, Service d'emplois d'été, Apprentissage et Alphabétisation et formation de base. Ces programmes représentent environ 75 % des dépenses de la Division. Notre travail comprenait des examens et analyses des dossiers, politiques administratives et procédés pertinents du ministère, ainsi que des entrevues avec le personnel au ministère et sur le terrain. Nous avons aussi visité les organismes de prestation de chaque programme pour examiner leurs dossiers et autres documents et pour interviewer le personnel.

Avant le début de la vérification, nous avons déterminé les critères que nous utiliserions pour apporter nos conclusions sur les objectifs de la vérification. Ces critères ont été revus et acceptés par la haute direction au nom de la Division.

Notre travail de vérification s'est déroulé entre octobre 2001 et avril 2002, et portait principalement sur les activités et les dépenses des exercices 2000-2001 et 2001-2002.

La Direction des services de vérification interne du ministère avait commencé depuis peu une vérification des contrôles sur l'administration des examens d'apprentissage et la

perception des recettes, vérification qu'elle devrait terminer d'ici l'été 2002. Par conséquent, nous avons limité notre travail de vérification dans ce domaine. La Direction n'avait pas effectué de vérification nous permettant de réduire encore l'étendue de nos travaux relativement aux programmes examinés.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Le ministère a pris des mesures visant à concevoir des systèmes capables de fournir des renseignements utiles sur le rendement pour ses principaux programmes de formation et les organismes de prestation qu'il finance. Au moment de notre vérification, il n'avait pas encore mis au point les systèmes et processus nécessaires pour que les services soient assurés de façon économique et efficace et que l'on atteigne les objectifs et résultats attendus des programmes. La bonne mise en œuvre, à la fois des initiatives actuellement en cours et de nos recommandations, est indispensable pour s'assurer que les systèmes et processus nécessaires sont mis en place.

Nous avons aussi jugé que, ces dernières années, le ministère ne contrôlait pas de façon satisfaisante l'acquisition et la gestion de services de consultation et autres assurés en son nom. Voici nos observations et conclusions relativement à chaque programme.

Programmes Connexion Emploi et Service d'emplois d'été

- Bien que le ministère ait clairement établi ses attentes en matière de rendement pour les organismes de prestation et ait associé le financement à la réalisation de ces attentes, il n'avait pas de méthodes adéquates pour être sûr que les résultats réels annoncés par les organismes étaient fiables et que les exigences de prestation de services étaient respectées. Le ministère avait commencé à recueillir des renseignements sur la satisfaction des participants et des employeurs et sur la coordination des services et en avait fait rapport. Une fois que des contrôles satisfaisants seront établis sur la fiabilité des données, ces renseignements contribueront à déterminer si les organismes répondent aux besoins des participants et du marché du travail de façon efficace.
- Les organismes de prestation que nous avons visités pour ces programmes se conformaient aux exigences du programme, notamment en évaluant de façon appropriée les besoins des participants et en tenant les dossiers voulus.

Programme d'apprentissage

- Le ministère ne surveillait pas la qualité de l'apprentissage offert par les employeurs et les responsables de la formation dans les écoles.
- Les efforts faits pour coordonner les responsabilités de la mise à exécution et pour communiquer les informations au ministère du Travail et autres organismes chargés

des inspections en milieu de travail n'ont pas été suffisants pour qu'on puisse déterminer dans quelle mesure des personnes non agréées travaillent dans des métiers protégés. Or, il est nécessaire qu'il y ait une application efficace de cette distinction pour respecter les objectifs stipulés par la loi, soit la protection du public et la sécurité du lieu de travail et pour maintenir la valeur des certificats dans les métiers protégés.

- Les normes de formation, le contenu des programmes et les examens avaient été mis à jour pour la plupart des métiers comptant un nombre d'apprentis important, mais certains dataient encore de plusieurs décennies.
- Le ministère développait un système informatique sur l'apprentissage qui devrait être en place d'ici 2004. Jusque-là, il ne disposera pas des renseignements sur le rendement nécessaires pour lier le financement des organismes assurant la formation en milieu scolaire à leur capacité d'offrir une formation de qualité ni pour publier les résultats du programme.

Programme Alphabétisation et formation de base

- Le ministère n'avait pas lié le financement aux niveaux d'activité réels ni au rendement obtenus par ses organismes de prestation. Les systèmes et méthodes nécessaires pour recueillir des données utiles sur le rendement et faire des rapports étaient en cours d'élaboration.
- Les méthodes établies par le ministère pour savoir si les organismes de prestation répondaient aux attentes n'étaient pas suffisamment précises pour donner un aperçu efficace du rendement des organismes et de l'uniformité du suivi des mesures de redressement
- Les organismes de prestation que nous avons visités se conformaient aux exigences du programme.

Acquisition et gestion des services de consultation et autres

Nous avons remarqué que depuis l'exercice 1998-1999 le ministère a versé à deux organismes indépendants, à but non lucratif, la somme d'environ 11 millions de dollars pour entreprendre des projets importants et obtenir des services de consultation, la technologie informatique et d'autres services connexes afin d'administrer les programmes Connexion Emploi et Alphabétisation et formation de base. Ce faisant, le ministère n'a pas observé les pratiques prudentes d'acquisition et n'a obtenu l'approbation ni de la ministre ni du Conseil de gestion du gouvernement qui aurait été requise s'il avait lui-même entrepris les projets et acquis les services, ce qui a abouti à la situation suivante :

- l'acquisition de services d'une valeur de 8 millions de dollars auprès de fournisseurs du secteur privé, quasiment sans concours, et 2 millions de dollars supplémentaires de services fournis directement par l'un des organismes à but non lucratif;
- les exigences des projets de systèmes informatiques n'étaient pas bien définies avant qu'ils ne soient lancés;

- dans certains cas, les fonds ont été avancés avant même d'être demandés;
- la surveillance du contrat était insuffisante pour s'assurer que toutes les facturations étaient appropriées;
- il n'y avait pas de documentation à l'appui d'une augmentation sensible des frais d'administration des projets;
- le ministère a encouru des frais de TPS s'élevant à 600 000 $, parce que les organismes n'étaient pas exonérés de la TPS, dont 235 000 $ correspondaient à une surfacturation et devraient être recouvrés.

Bien que le système informatique de Connexion Emploi adopté par le ministère lui ait permis d'améliorer l'administration du programme, il a été difficile de prouver l'optimisation des ressources au stade du développement du système ou à l'adoption des autres projets que nous avons examinés. Le ministère s'est engagé à apporter des améliorations et a déjà pris quelques mesures pour renforcer sa méthode de gestion de tous les projets actuels et futurs.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

PROGRAMMES CONNEXION EMPLOI ET SERVICE D'EMPLOIS D'ÉTÉ

Le programme Connexion Emploi aide particulièrement les jeunes âgés de 16 à 24 ans qui sont au chômage et qui ont décroché de l'école à acquérir les habiletés et les connaissances nécessaires pour trouver et conserver un emploi. Il est offert dans 123 endroits en Ontario et dispensé par 78 organismes, comprenant 22 collèges communautaires et 56 organismes à but non lucratif. Les services offerts par ces organismes sont décrits dans le tableau suivant.

Connexion Emploi—Services et participants, 2000-2001

Services	Nombre de participants bénéficiant des services
Service de renseignements et de recommandations : centre d'emploi communautaire libre-service où l'on peut se renseigner sur les carrières et professions, le marché du travail local, les possibilités de formation, les stratégies de recherche d'emploi et les ateliers liés à l'emploi.	35 840
Planification et préparation à l'emploi : service où l'on aide les participants qui ont besoin d'une assistance plus structurée pour planifier et mener à bien la recherche d'un emploi (instructions sur la préparation d'un curriculum vitae et les compétences utiles pour les entrevues).	59 635
Formation continue en milieu de travail : ressource pour les participants bénéficiant des services de planification et de préparation à l'emploi qui ont néanmoins besoin d'aide pour se perfectionner et acquérir de l'expérience, grâce à des moyens comme les essais en milieu de travail, les placements bénévoles, les possibilités de formation subventionnée en milieu de travail et les placements directs.	26 725
Placements subventionnés : placements de durée variable qui ne peuvent toutefois pas dépasser six mois, avec subvention annuelle maximale de 4 000 $ par participant(e). On négocie la durée et le montant des subventions en fonction des besoins de formation de la personne, de la volonté de l'employeur d'offrir une formation et des services de soutien qu'offrira l'organisme de prestation. La subvention horaire ne peut pas dépasser le salaire minimum.	22 258

Source des données : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités

Les transferts de paiement aux organismes couvraient environ 97 % des dépenses du programme, avoisinant 95 millions de dollars en 2001-2002. Les 91,7 millions de dollars versés à ces organismes étaient répartis comme suit : 65 % pour la prestation des services, 30 % pour les subventions de formation et 5 % pour des projets spéciaux.

Dans le cadre du programme Service d'emplois d'été, les employeurs peuvent recevoir une subvention de formation de 2 $ l'heure pour embaucher des étudiantes et étudiants jusqu'à 16 semaines, entre avril et septembre. Ce programme est offert principalement par les mêmes organismes que ceux qui assurent le programme Connexion Emploi. On prévoit que 27 000 étudiants bénéficieront de services d'emplois d'été pendant l'exercice 2001-2002.

Des 20 millions de dollars versés aux organismes de prestation en 2001-2002, environ 80 % ont été affectés aux subventions de formation et le reste, à la prestation et à l'administration des programmes.

Mesures de l'efficacité des programmes et rapports

Nous avons conclu que le ministère avait fait des progrès réels pour s'assurer que le financement du programme Connexion Emploi respecte la Directive du Conseil de gestion du gouvernement sur la responsabilité en matière de paiement de transfert. Plus précisément, le ministère avait énoncé des objectifs clairs et des mesures de rendement en

mettant l'accent sur des résultats mesurables plutôt que sur le processus visant à évaluer la réalisation des objectifs du programme, et il faisait correspondre le financement au rendement des bénéficiaires des paiements de transfert.

Le 1er avril 2000, le ministère a commencé à utiliser un système de gestion du rendement et d'amélioration continue pour évaluer le rendement des organismes de prestation de Connexion Emploi. Dans ce système, le ministère a fixé six mesures de rendement de base liées aux services de planification et de préparation à l'emploi et au soutien pour le perfectionnement en milieu de travail. Le tableau ci-dessous illustre les mesures de rendement de base.

Mesures de base et normes de prestation de services, 2001-2002

Dimension et importance relative	Mesure	Norme pour les mesures de base
Service à la clientèle 30 %	1 Satisfaction des participants	Questionnaires remplis par l'organisme à la fin du programme; niveau de satisfaction fixé comme objectif provisoire : 85 %.
	2 Satisfaction de l'employeur	
Efficacité 50 %	3* Participant(e) employé(e) trois mois après la fin du programme	La norme est fixée à 64 % pour l'emploi rémunéré selon un sondage sur 100 %. À titre d'exemple, les organismes effectuent des suivis à 6 et 12 mois, mais les résultats ne comptent pas comme mesure de base et aucune norme n'a été fixée.
	4* Profil du(de la) participant(e)	Indicateur composé dérivé de la somme de neuf facteurs qui révèlent le degré de nécessité des services.
Efficience 20 %	5 Coordination des services	Indicateur composé dérivé d'un certain nombre de liens externes à la fin du programme, qui inclut les participants inscrits aux cours d'anglais langue seconde, d'alphabétisation, de formation fédérale, et qui reprennent leur scolarité.
	6* Admission	Nombre réel comparé au nombre prévu de participants bénéficiant des services. Norme fixée à 100 %.

* Ces trois mesures font partie d'une norme provinciale de prestation de services que les organismes de prestation doivent respecter pour continuer à avoir droit au financement. Les trois autres mesures de base ont un objectif provisoire que le ministère a l'intention de peaufiner et d'inclure dans la norme provinciale lorsqu'il sera satisfait des données recueillies et déclarées. Entre-temps, les organismes doivent néanmoins atteindre leur objectif provisoire.

Source des données : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités

Les organismes qui ne sont pas capables de respecter la norme provinciale de prestation de services sont tenus d'élaborer des plans d'amélioration avec un échéancier précis. Si l'organisme n'est pas capable de respecter son échéancier, le ministère peut mettre fin à son financement.

Le ministère s'est servi des renseignements fournis par ses organismes de prestation pour verser les fonds à ceux qui respectent les objectifs de rendement et prouvent qu'ils sont

328-363

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

capables d'augmenter leurs admissions. Les conseillers du ministère ont travaillé en étroite collaboration avec les organismes dont le rendement était insuffisant afin de les aider à atteindre leurs objectifs d'amélioration en respectant les dates limites. Le ministère a aussi fait appel à des formateurs indépendants pour aider les organismes à améliorer la prestation des services et leurs résultats.

Le système de gestion du rendement et d'amélioration continue est un élément important en ce sens qu'il aide le ministère à gérer efficacement le programme et à prouver que cela a été fait. Cependant, étant donné les conséquences au niveau du financement lorsque la norme provinciale de prestation de services n'est pas respectée, il existe un risque considérable que les organismes de prestation déclarent tout simplement les résultats attendus plutôt que réels. Par conséquent, le ministère doit prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que les renseignements sur le rendement qu'il recueille sont fiables et que les objectifs de rendement qu'il établit sont appropriés. À cet égard, nous avons remarqué ce qui suit :

- Le ministère compte sur le personnel des organismes pour lui fournir les renseignements en matière de rendement. Le personnel des organismes remplit les questionnaires sur la satisfaction des participants et des employeurs et procède à un suivi au bout de trois mois d'emploi, principalement par téléphone, sans vérification par un tiers.
- Les objectifs de réalisation pour les mesures de base qui constituent la norme provinciale des services n'ont pas été modifiés depuis leur introduction en 1999-2000. Depuis, l'adoption de la norme de service, les organismes de prestation ont fait état de résultats en constante amélioration. En décembre 2001, les organismes dépassaient dans l'ensemble la norme provinciale de 11 %, et seulement deux des 78 organismes déclaraient ne pas l'avoir observée, comparés à 15 en 2000-2001. Les organismes ont aussi déclaré que, en moyenne, 70 % de leurs participants étaient employés trois mois après avoir terminé le programme, alors que la norme provinciale est de 64 %.
- Parallèlement au système de gestion du rendement et d'amélioration continue, le ministère prévoit d'élaborer et de mettre en œuvre un processus d'analyse comparative afin de comparer le rendement de Connexion Emploi à celui de programmes analogues dans d'autres provinces et territoires. Au moment de notre vérification, le processus n'avait pas encore été mis au point.

Pour ce qui est du programme Service d'emplois d'été, la seule mesure de rendement établie était une comparaison des objectifs d'admission réels aux objectifs prévus pour les placements subventionnés. Les renseignements sur les admissions ne suffisent pas pour évaluer l'efficacité du programme Service d'emplois d'été ou des organismes de prestation. Pour être plus utiles, les renseignements sur le rendement devraient comprendre l'opinion des participants ou des employeurs quant à la nécessité du programme et leur degré de satisfaction vis-à-vis de l'organisme de prestation et du programme, ainsi que l'ampleur de la demande non satisfaite de placement du point de vue des jeunes et des employeurs.

Recommandation

Pour s'assurer que son système de gestion du rendement et d'amélioration continue fonctionne comme prévu, c'est-à-dire surveille et améliore le rendement global des organismes de prestation des programmes Connexion Emploi et Service d'emplois d'été, le ministère doit :

- **mettre en place des méthodes de vérification périodique de la fiabilité des renseignements sur le rendement fournis par les organismes de prestation;**
- **terminer l'élaboration d'une analyse comparative pour le programme Connexion Emploi afin d'établir des comparaisons avec d'autres territoires de compétence;**
- **établir des mesures plus significatives d'évaluation du rendement des organismes de prestation du programme Service d'emplois d'été et de l'efficacité du programme en général.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. À l'heure actuelle, les 287 statistiques fournies par les organismes au ministère sont validées par renvoi à la base de données du ministère. De plus, on procède à un suivi de l'organisme si les vérifications produisent des données anormales. Nous sommes heureux que cette vérification ne nous ait pas permis de relever de contradictions entre les renseignements contenus dans les dossiers des clients, ceux de la base de données des organismes de prestation et ceux du ministère. Pour améliorer le processus en 2002-2003, le ministère met à jour et documente les méthodes de visite de site pour y inclure un processus de vérification des renseignements, portant particulièrement sur la coordination récente des services et le taux de satisfaction de la clientèle.

Le processus de comparaison commencera en 2003-2004, conformément à notre plan de mise en application du système de gestion du rendement et d'amélioration continue.

Nous prévoyons que toutes les mesures et normes relatives au rendement seront intégralement mises en oeuvre au cours de l'exercice 2003-2004, et nous ferons une comparaison des résultats à partir des renseignements de cet exercice. Entre-temps, en 2002-2003, le Prix d'excellence du ministère et le Prix d'innovation nous donnent l'occasion de confirmer et d'examiner les résultats des organismes très performants, afin de mettre à l'essai notre processus de comparaison interne. De plus, du fait que les organismes sont tenus de s'engager à atteindre des objectifs plus élevés que ceux de l'exercice antérieur, le rendement des programmes continue de s'améliorer même si on n'a pas encore établi de points de comparaison ni adapté de normes provinciales.

Le ministère tiendra compte de la nécessité d'appliquer des mesures plus utiles dans l'évaluation globale du Service d'emplois d'été en cours en 2002-2003.

Conformité aux directives des programmes

Le ministère a revu les directives des programmes Connexion Emploi et Service d'emplois d'été en juin 2001. Les nouvelles directives décrivent les objectifs et les règlements régissant les programmes et précisent la documentation et la vérification nécessaires pour les dossiers des participants. Nous avons visité un certain nombre d'organismes de prestation, examiné des exemples de dossiers des participants et conclu que les organismes se conformaient aux directives du ministère. Nous avons, par exemple, constaté que les dossiers étaient bien documentés et contenaient tous les renseignements importants nécessaires pour déterminer les besoins des participants et les services fournis. Les sondages avaient été faits et, le cas échéant, les demandes de subvention de formation étaient correctement déterminées.

Les 12 conseillers régionaux ont essentiellement un rôle consultatif auprès des organismes. Ils examinent leur budget annuel, leurs plans d'activité et leurs rapports de rendement. Cependant, au cours de leur visite annuelle, ces conseillers ne vérifient pas si les méthodes suivies par les organismes et leurs dossiers sont conformes aux attentes du ministère ni si les renseignements sur le rendement qui leur sont fournis sont exacts. Pour que leur travail soit rentable, ils devraient avoir recours à leur connaissance des organismes pour évaluer le risque que l'un ou l'autre ne se conforme pas aux exigences ou encore déclare des résultats inexacts. Cette évaluation des risques les aiderait à planifier la fréquence de leurs visites et l'étendue de la vérification à effectuer dans chaque organisme.

Recommandation

Pour faire en sorte que les organismes de prestation des programmes Connexion Emploi et Service d'emplois d'été se conforment aux directives du ministère et que les renseignements sur le rendement dont dépend leur financement soient fiables, le ministère doit établir un programme de visites périodiques des conseillers régionaux aux organismes de prestation fondé sur les risques.

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. Les organismes dont le rendement est inférieur aux normes reçoivent maintenant la visite du personnel du ministère pour une évaluation en profondeur des risques et de leur respect des directives du programme, et pour fixer les objectifs d'amélioration du rendement établis par le ministère. Tous les organismes ayant des objectifs d'amélioration établis par le ministère font l'objet d'un examen complet.

De plus, d'autres indicateurs, comme la difficulté constante de déclarer les données ou la situation financière ou les plaintes des clients, entraînent des examens/visites de l'organisme. Comme on l'a fait remarquer, les

Recommandation

Pour s'assurer que son système de gestion du rendement et d'amélioration continue fonctionne comme prévu, c'est-à-dire surveille et améliore le rendement global des organismes de prestation des programmes Connexion Emploi et Service d'emplois d'été, le ministère doit :

- **mettre en place des méthodes de vérification périodique de la fiabilité des renseignements sur le rendement fournis par les organismes de prestation;**
- **terminer l'élaboration d'une analyse comparative pour le programme Connexion Emploi afin d'établir des comparaisons avec d'autres territoires de compétence;**
- **établir des mesures plus significatives d'évaluation du rendement des organismes de prestation du programme Service d'emplois d'été et de l'efficacité du programme en général.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. À l'heure actuelle, les 287 statistiques fournies par les organismes au ministère sont validées par renvoi à la base de données du ministère. De plus, on procède à un suivi de l'organisme si les vérifications produisent des données anormales. Nous sommes heureux que cette vérification ne nous ait pas permis de relever de contradictions entre les renseignements contenus dans les dossiers des clients, ceux de la base de données des organismes de prestation et ceux du ministère. Pour améliorer le processus en 2002-2003, le ministère met à jour et documente les méthodes de visite de site pour y inclure un processus de vérification des renseignements, portant particulièrement sur la coordination récente des services et le taux de satisfaction de la clientèle.

Le processus de comparaison commencera en 2003-2004, conformément à notre plan de mise en application du système de gestion du rendement et d'amélioration continue.

Nous prévoyons que toutes les mesures et normes relatives au rendement seront intégralement mises en oeuvre au cours de l'exercice 2003-2004, et nous ferons une comparaison des résultats à partir des renseignements de cet exercice. Entre-temps, en 2002-2003, le Prix d'excellence du ministère et le Prix d'innovation nous donnent l'occasion de confirmer et d'examiner les résultats des organismes très performants, afin de mettre à l'essai notre processus de comparaison interne. De plus, du fait que les organismes sont tenus de s'engager à atteindre des objectifs plus élevés que ceux de l'exercice antérieur, le rendement des programmes continue de s'améliorer même si on n'a pas encore établi de points de comparaison ni adapté de normes provinciales.

Le ministère tiendra compte de la nécessité d'appliquer des mesures plus utiles dans l'évaluation globale du Service d'emplois d'été en cours en 2002-2003.

Conformité aux directives des programmes

Le ministère a revu les directives des programmes Connexion Emploi et Service d'emplois d'été en juin 2001. Les nouvelles directives décrivent les objectifs et les règlements régissant les programmes et précisent la documentation et la vérification nécessaires pour les dossiers des participants. Nous avons visité un certain nombre d'organismes de prestation, examiné des exemples de dossiers des participants et conclu que les organismes se conformaient aux directives du ministère. Nous avons, par exemple, constaté que les dossiers étaient bien documentés et contenaient tous les renseignements importants nécessaires pour déterminer les besoins des participants et les services fournis. Les sondages avaient été faits et, le cas échéant, les demandes de subvention de formation étaient correctement déterminées.

Les 12 conseillers régionaux ont essentiellement un rôle consultatif auprès des organismes. Ils examinent leur budget annuel, leurs plans d'activité et leurs rapports de rendement. Cependant, au cours de leur visite annuelle, ces conseillers ne vérifient pas si les méthodes suivies par les organismes et leurs dossiers sont conformes aux attentes du ministère ni si les renseignements sur le rendement qui leur sont fournis sont exacts. Pour que leur travail soit rentable, ils devraient avoir recours à leur connaissance des organismes pour évaluer le risque que l'un ou l'autre ne se conforme pas aux exigences ou encore déclare des résultats inexacts. Cette évaluation des risques les aiderait à planifier la fréquence de leurs visites et l'étendue de la vérification à effectuer dans chaque organisme.

Recommandation

Pour faire en sorte que les organismes de prestation des programmes Connexion Emploi et Service d'emplois d'été se conforment aux directives du ministère et que les renseignements sur le rendement dont dépend leur financement soient fiables, le ministère doit établir un programme de visites périodiques des conseillers régionaux aux organismes de prestation fondé sur les risques.

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. Les organismes dont le rendement est inférieur aux normes reçoivent maintenant la visite du personnel du ministère pour une évaluation en profondeur des risques et de leur respect des directives du programme, et pour fixer les objectifs d'amélioration du rendement établis par le ministère. Tous les organismes ayant des objectifs d'amélioration établis par le ministère font l'objet d'un examen complet.

De plus, d'autres indicateurs, comme la difficulté constante de déclarer les données ou la situation financière ou les plaintes des clients, entraînent des examens/visites de l'organisme. Comme on l'a fait remarquer, les

visites sur le terrain de l'équipe de vérification ont confirmé le fait que les directives des programmes étaient observées.

Tous les organismes recevront une visite au moins une fois au cours des trois années sur lesquelles porte le contrat de financement.

PROGRAMME D'APPRENTISSAGE

Le programme d'apprentissage est régi par deux lois. La *Loi sur la qualification professionnelle et l'apprentissage des gens de métier* (1990) régit 34 métiers dans le secteur du bâtiment, et la *Loi de 1998 sur l'apprentissage et la reconnaissance professionnelle*, promulguée le 1er janvier 2000, régit les métiers dans les secteurs industriel/manufacturier, automobile et tertiaire. Chaque loi fixe des conditions précises pour l'apprentissage et les rôles du ministère et de l'industrie. Chaque loi stipule également que certains métiers ne peuvent être exercés que par des personnes ayant conclu un contrat d'apprentissage enregistré ou qui sont titulaires d'un certificat de qualification professionnelle. Le certificat est facultatif pour tous les autres métiers.

L'apprentissage est un modèle de formation qui combine la formation en milieu de travail (environ 90 %) et la formation en salle de classe (environ 10 %). Un programme d'apprentissage peut durer de deux à cinq ans, période pendant laquelle l'apprenti(e) suit généralement au moins trois sessions de formation en classe.

Chaque apprenti(e) signe un contrat de formation avec un employeur, selon lequel l'employeur doit aider l'apprenti(e) à acquérir une expérience de travail et des compétences spécialisées. Lorsque le contrat de formation est signé et déposé au ministère, l'apprenti(e) est officiellement inscrit(e). Lorsque l'apprenti(e) a répondu à toutes les exigences, il ou elle reçoit un certificat d'apprentissage. Pour certains métiers, l'apprenti(e) doit également passer un examen spécialisé en vue d'obtenir son certificat de qualification professionnelle. Des personnes autres que des apprentis inscrits peuvent aussi passer l'examen prescrit pour l'exercice d'un métier si elles peuvent prouver, par exemple, qu'elles ont acquis l'expérience nécessaire ailleurs. En janvier 2002, on dénombrait 136 métiers et 52 000 apprentis inscrits. La certification est obligatoire pour 20 de ces métiers.

Les dépenses du programme pour l'exercice 2001-2002 comprennent 58 millions de dollars payés aux organismes de prestation pour la formation en classe et la mise à jour des programmes (dont environ 26 millions de dollars recouvrés du gouvernement fédéral) et 22,9 millions de dollars pour les dépenses de fonctionnement directes du ministère.

Le programme est administré par quelque 250 fonctionnaires ministériels, dont 100 sont des conseillers en formation répartis entre 26 bureaux régionaux du ministère à travers la province. Ils ont pour tâche d'inscrire les apprentis et de consulter les employeurs et organismes de prestation de la formation.

Mesure de l'efficacité du programme

En juin 1998, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités s'est engagé à augmenter considérablement le nombre d'inscriptions annuel des apprentis pour le porter à 22 000, soit le double des chiffres de 1998-1999, pour faire face à la demande de travailleurs spécialisés et pour encourager la création d'emplois. Dans son plan d'activités annuel, le ministère donne le nombre d'apprentis inscrits, mais ne publie aucune autre information importante sur le rendement du programme. À l'interne, il a pris deux engagements supplémentaires dont on doit suivre les progrès : augmenter le nombre d'employeurs actifs et nouveaux, le faisant passer de 18 100 en 1999-2000 à plus de 23 000 en 2001-2002, et augmenter la proportion d'apprentis qui terminent avec succès leur formation en classe, la faisant passer de 60 % en 2001-2002 à 75 % à longue échéance.

Certes le suivi des progrès par rapport à ces engagements aidera le ministère à évaluer le degré de réussite (mieux faire accepter l'apprentissage et le soutenir), mais cela ne suffira pas à évaluer la contribution du programme à la demande de travailleurs spécialisés en Ontario, l'objectif et la priorité déclarés du programme. Augmenter le nombre d'apprentis inscrits et d'employeurs actifs ne répondra à la demande de travailleurs spécialisés que si les apprentis terminent leur programme et acquièrent la formation et les compétences dont a besoin le marché du travail.

Par conséquent, le ministère a besoin de renseignements sur le nombre d'apprentis terminant leur apprentissage et les taux d'emploi répondant à la demande du marché. Ceci, s'ajoutant aux renseignements tirés des sondages auprès des participants, donnerait une bien meilleure indication de la pertinence de la formation offerte et des domaines d'amélioration nécessaire. La province de l'Alberta, par exemple, publie chaque année le pourcentage d'apprentis qualifiés ayant trouvé un emploi, le pourcentage d'apprentis diplômés satisfaits de leur expérience de travail et de leur formation technique, et le pourcentage d'employeurs satisfaits de l'apprentissage.

Au début de 2002, le ministère a commencé à mettre au point un nouveau système informatique pour le programme d'apprentissage; il doit être terminé d'ici la mi-année 2003. Selon le ministère, ce nouveau système devrait faciliter la collecte de renseignements pour mieux gérer le programme et faire état des résultats. Le ministère a également entamé un projet visant à élaborer et à mettre en place des mesures utiles de rendement fondé sur les résultats, qu'il espère pouvoir utiliser dès le 1er janvier 2004.

Recommandation

Le ministère doit s'assurer que les systèmes informatiques et de gestion du rendement qu'il met en place lui permettront de publier dès que possible des rapports sur les résultats en ce qui concerne le nombre d'apprentis terminant leur apprentissage et les taux d'emploi, ainsi que sur la satisfaction des apprentis et des employeurs à l'égard du programme.

visites sur le terrain de l'équipe de vérification ont confirmé le fait que les directives des programmes étaient observées.

Tous les organismes recevront une visite au moins une fois au cours des trois années sur lesquelles porte le contrat de financement.

PROGRAMME D'APPRENTISSAGE

Le programme d'apprentissage est régi par deux lois. La *Loi sur la qualification professionnelle et l'apprentissage des gens de métier* (1990) régit 34 métiers dans le secteur du bâtiment, et la *Loi de 1998 sur l'apprentissage et la reconnaissance professionnelle*, promulguée le 1er janvier 2000, régit les métiers dans les secteurs industriel/manufacturier, automobile et tertiaire. Chaque loi fixe des conditions précises pour l'apprentissage et les rôles du ministère et de l'industrie. Chaque loi stipule également que certains métiers ne peuvent être exercés que par des personnes ayant conclu un contrat d'apprentissage enregistré ou qui sont titulaires d'un certificat de qualification professionnelle. Le certificat est facultatif pour tous les autres métiers.

L'apprentissage est un modèle de formation qui combine la formation en milieu de travail (environ 90 %) et la formation en salle de classe (environ 10 %). Un programme d'apprentissage peut durer de deux à cinq ans, période pendant laquelle l'apprenti(e) suit généralement au moins trois sessions de formation en classe.

Chaque apprenti(e) signe un contrat de formation avec un employeur, selon lequel l'employeur doit aider l'apprenti(e) à acquérir une expérience de travail et des compétences spécialisées. Lorsque le contrat de formation est signé et déposé au ministère, l'apprenti(e) est officiellement inscrit(e). Lorsque l'apprenti(e) a répondu à toutes les exigences, il ou elle reçoit un certificat d'apprentissage. Pour certains métiers, l'apprenti(e) doit également passer un examen spécialisé en vue d'obtenir son certificat de qualification professionnelle. Des personnes autres que des apprentis inscrits peuvent aussi passer l'examen prescrit pour l'exercice d'un métier si elles peuvent prouver, par exemple, qu'elles ont acquis l'expérience nécessaire ailleurs. En janvier 2002, on dénombrait 136 métiers et 52 000 apprentis inscrits. La certification est obligatoire pour 20 de ces métiers.

Les dépenses du programme pour l'exercice 2001-2002 comprennent 58 millions de dollars payés aux organismes de prestation pour la formation en classe et la mise à jour des programmes (dont environ 26 millions de dollars recouvrés du gouvernement fédéral) et 22,9 millions de dollars pour les dépenses de fonctionnement directes du ministère.

Le programme est administré par quelque 250 fonctionnaires ministériels, dont 100 sont des conseillers en formation répartis entre 26 bureaux régionaux du ministère à travers la province. Ils ont pour tâche d'inscrire les apprentis et de consulter les employeurs et organismes de prestation de la formation.

Mesure de l'efficacité du programme

En juin 1998, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités s'est engagé à augmenter considérablement le nombre d'inscriptions annuel des apprentis pour le porter à 22 000, soit le double des chiffres de 1998-1999, pour faire face à la demande de travailleurs spécialisés et pour encourager la création d'emplois. Dans son plan d'activités annuel, le ministère donne le nombre d'apprentis inscrits, mais ne publie aucune autre information importante sur le rendement du programme. À l'interne, il a pris deux engagements supplémentaires dont on doit suivre les progrès : augmenter le nombre d'employeurs actifs et nouveaux, le faisant passer de 18 100 en 1999-2000 à plus de 23 000 en 2001-2002, et augmenter la proportion d'apprentis qui terminent avec succès leur formation en classe, la faisant passer de 60 % en 2001-2002 à 75 % à longue échéance.

Certes le suivi des progrès par rapport à ces engagements aidera le ministère à évaluer le degré de réussite (mieux faire accepter l'apprentissage et le soutenir), mais cela ne suffira pas à évaluer la contribution du programme à la demande de travailleurs spécialisés en Ontario, l'objectif et la priorité déclarés du programme. Augmenter le nombre d'apprentis inscrits et d'employeurs actifs ne répondra à la demande de travailleurs spécialisés que si les apprentis terminent leur programme et acquièrent la formation et les compétences dont a besoin le marché du travail.

Par conséquent, le ministère a besoin de renseignements sur le nombre d'apprentis terminant leur apprentissage et les taux d'emploi répondant à la demande du marché. Ceci, s'ajoutant aux renseignements tirés des sondages auprès des participants, donnerait une bien meilleure indication de la pertinence de la formation offerte et des domaines d'amélioration nécessaire. La province de l'Alberta, par exemple, publie chaque année le pourcentage d'apprentis qualifiés ayant trouvé un emploi, le pourcentage d'apprentis diplômés satisfaits de leur expérience de travail et de leur formation technique, et le pourcentage d'employeurs satisfaits de l'apprentissage.

Au début de 2002, le ministère a commencé à mettre au point un nouveau système informatique pour le programme d'apprentissage; il doit être terminé d'ici la mi-année 2003. Selon le ministère, ce nouveau système devrait faciliter la collecte de renseignements pour mieux gérer le programme et faire état des résultats. Le ministère a également entamé un projet visant à élaborer et à mettre en place des mesures utiles de rendement fondé sur les résultats, qu'il espère pouvoir utiliser dès le 1er janvier 2004.

Recommandation

Le ministère doit s'assurer que les systèmes informatiques et de gestion du rendement qu'il met en place lui permettront de publier dès que possible des rapports sur les résultats en ce qui concerne le nombre d'apprentis terminant leur apprentissage et les taux d'emploi, ainsi que sur la satisfaction des apprentis et des employeurs à l'égard du programme.

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. Le processus de planification et d'affectation des activités pour 2002-2003 comprend un plan de mise au point d'un système permanent de gestion de l'amélioration du rendement pour l'apprentissage en Ontario. Le ministère pense pouvoir mettre en place des mesures de rendement fondé sur les résultats à la date prévue de janvier 2004, puis publier ensuite un rapport sur les réalisations, notamment le nombre d'apprentis terminant leur apprentissage et les taux d'emploi.

Possibilités croissantes d'apprentissage

Le ministère mettait en place plusieurs stratégies pour élargir le programme d'apprentissage, afin de fournir les travailleurs spécialisés dont a besoin le marché du travail. Au moment de notre vérification, la nouvelle politique sur l'élaboration d'apprentissages répondant à la demande de travailleurs spécialisés n'était pas encore finalisée.

Le ministère a ajouté à l'apprentissage 29 nouveaux métiers au cours des quatre dernières années, bien qu'ils n'aient représenté qu'environ 6 % du total des inscriptions à l'apprentissage au cours de ces quatre années. À l'automne de 2001, le ministère a désigné 14 autres occupations comme métiers pouvant demander un apprentissage. Dans cinq cas, l'apprentissage a été repoussé à l'automne de 2002. Un problème commun à de nombreux territoires est la difficulté d'élargir le système d'apprentissage à des métiers qui ne sont pas des métiers traditionnels, comme le bâtiment et le secteur automobile, soit à des occupations moins traditionnelles en expansion rapide, comme les affaires et le commerce, les sciences de la santé, les sciences naturelles et les sciences sociales. Un bon nombre des nouveaux métiers introduits en Ontario ces deux à trois dernières années, et même les métiers en cours de développement se retrouvent dans les domaines traditionnels de l'apprentissage. Cependant, pour que le ministère puisse atteindre ses objectifs d'élargissement de la formation en apprentissage, il devra mettre sur pied davantage de programmes d'apprentissage pour les nouvelles occupations et les nouveaux secteurs.

Nous suivrons les efforts du ministère en vue d'accroître les possibilités d'apprentissage en Ontario lorsque nous ferons le suivi de nos recommandations dans deux ans.

Mise à jour des normes d'apprentissage

Pour préserver la qualité et la crédibilité du programme d'apprentissage, les apprentis et candidats au certificat de qualification professionnelle doivent être formés et testés selon les exigences modernes du marché.

Le directeur de l'apprentissage a légalement le pouvoir d'approuver les programmes d'apprentissage, et notamment les normes de formation, le contenu des programmes et les

examens, et a aussi la responsabilité de les maintenir. L'apprentissage doit être conçu pour l'industrie, fournir les travailleurs hautement spécialisés dont ont besoin les employeurs et pouvoir être élargi à de nouveaux métiers et domaines de croissance économique. Par conséquent, le ou la ministre peut, conformément à la *Loi sur la qualification professionnelle et l'apprentissage des gens de métier*, et la *Loi sur l'apprentissage et la reconnaissance professionnelle*, créer des comités consultatifs composés d'un nombre égal d'employeurs et d'employés pour tout métier ou groupe de métiers, ces comités ayant pour mission d'élaborer ou de mettre à jour les normes de formation, le contenu des programmes et les examens.

Nous avons examiné la situation actuelle des normes de formation, du contenu des programmes et des examens de tous les métiers protégés et pour lesquels la certification est obligatoire, ainsi que des métiers pour lesquels elle est facultative et auxquels étaient inscrits au moins 50 apprentis. Nous avons observé que les normes de formation, le contenu des programmes et les examens pour la plupart des métiers auxquels un grand nombre d'apprentis étaient inscrits avaient été mis à jour au cours des trois dernières années, conformément à la pratique du ministère de réexaminer les normes. Cependant, nous avons remarqué que pour plusieurs métiers, à la fois ceux qui étaient protégés et ceux pour lesquels le certificat était facultatif, les normes de formation ou les examens n'avaient pas été modifiés, comme l'indique le tableau ci-dessous.

Sommaire des métiers actifs dont les normes de formation et les examens n'ont pas été modifiés

	Année d'origine	Inscriptions d'apprentis au cours des cinq dernières années	Candidats au certificat de qualification professionnelle des cinq dernières années
Norme de formation			
Mécanicien(ne) de motocyclette	1991	183	96
Électricien(ne) domestique et rural(e)	1968	159	283
Examen			
Électricien(ne) domestique et rural(e)	1968	159	283
Alignement et freins	1969	134	141
Technicien(ne) de boîte de vitesses	1969	134	47
Conducteur(trice) de grue à tour	1991	71	34
Conducteur(trice) de grue mobile – 2	1994	103	419
Mécanicien(ne) moniteur(trice) (construction)*	1984	347	123
Mécanicien(ne) (force motrice)*	1970	49	17

* Métiers pour lesquels le certificat est facultatif

Source des données : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités
Préparé par le Bureau du vérificateur provincial

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. Le processus de planification et d'affectation des activités pour 2002-2003 comprend un plan de mise au point d'un système permanent de gestion de l'amélioration du rendement pour l'apprentissage en Ontario. Le ministère pense pouvoir mettre en place des mesures de rendement fondé sur les résultats à la date prévue de janvier 2004, puis publier ensuite un rapport sur les réalisations, notamment le nombre d'apprentis terminant leur apprentissage et les taux d'emploi.

Possibilités croissantes d'apprentissage

Le ministère mettait en place plusieurs stratégies pour élargir le programme d'apprentissage, afin de fournir les travailleurs spécialisés dont a besoin le marché du travail. Au moment de notre vérification, la nouvelle politique sur l'élaboration d'apprentissages répondant à la demande de travailleurs spécialisés n'était pas encore finalisée.

Le ministère a ajouté à l'apprentissage 29 nouveaux métiers au cours des quatre dernières années, bien qu'ils n'aient représenté qu'environ 6 % du total des inscriptions à l'apprentissage au cours de ces quatre années. À l'automne de 2001, le ministère a désigné 14 autres occupations comme métiers pouvant demander un apprentissage. Dans cinq cas, l'apprentissage a été repoussé à l'automne de 2002. Un problème commun à de nombreux territoires est la difficulté d'élargir le système d'apprentissage à des métiers qui ne sont pas des métiers traditionnels, comme le bâtiment et le secteur automobile, soit à des occupations moins traditionnelles en expansion rapide, comme les affaires et le commerce, les sciences de la santé, les sciences naturelles et les sciences sociales. Un bon nombre des nouveaux métiers introduits en Ontario ces deux à trois dernières années, et même les métiers en cours de développement se retrouvent dans les domaines traditionnels de l'apprentissage. Cependant, pour que le ministère puisse atteindre ses objectifs d'élargissement de la formation en apprentissage, il devra mettre sur pied davantage de programmes d'apprentissage pour les nouvelles occupations et les nouveaux secteurs.

Nous suivrons les efforts du ministère en vue d'accroitre les possibilités d'apprentissage en Ontario lorsque nous ferons le suivi de nos recommandations dans deux ans.

Mise à jour des normes d'apprentissage

Pour préserver la qualité et la crédibilité du programme d'apprentissage, les apprentis et candidats au certificat de qualification professionnelle doivent être formés et testés selon les exigences modernes du marché.

Le directeur de l'apprentissage a légalement le pouvoir d'approuver les programmes d'apprentissage, et notamment les normes de formation, le contenu des programmes et les

examens, et a aussi la responsabilité de les maintenir. L'apprentissage doit être conçu pour l'industrie, fournir les travailleurs hautement spécialisés dont ont besoin les employeurs et pouvoir être élargi à de nouveaux métiers et domaines de croissance économique. Par conséquent, le ou la ministre peut, conformément à la *Loi sur la qualification professionnelle et l'apprentissage des gens de métier*, et la *Loi sur l'apprentissage et la reconnaissance professionnelle*, créer des comités consultatifs composés d'un nombre égal d'employeurs et d'employés pour tout métier ou groupe de métiers, ces comités ayant pour mission d'élaborer ou de mettre à jour les normes de formation, le contenu des programmes et les examens.

Nous avons examiné la situation actuelle des normes de formation, du contenu des programmes et des examens de tous les métiers protégés et pour lesquels la certification est obligatoire, ainsi que des métiers pour lesquels elle est facultative et auxquels étaient inscrits au moins 50 apprentis. Nous avons observé que les normes de formation, le contenu des programmes et les examens pour la plupart des métiers auxquels un grand nombre d'apprentis étaient inscrits avaient été mis à jour au cours des trois dernières années, conformément à la pratique du ministère de réexaminer les normes. Cependant, nous avons remarqué que pour plusieurs métiers, à la fois ceux qui étaient protégés et ceux pour lesquels le certificat était facultatif, les normes de formation ou les examens n'avaient pas été modifiés, comme l'indique le tableau ci-dessous.

Sommaire des métiers actifs dont les normes de formation et les examens n'ont pas été modifiés

	Année d'origine	Inscriptions d'apprentis au cours des cinq dernières années	Candidats au certificat de qualification professionnelle des cinq dernières années
Norme de formation			
Mécanicien(ne) de motocyclette	1991	183	96
Électricien(ne) domestique et rural(e)	1968	159	283
Examen			
Électricien(ne) domestique et rural(e)	1968	159	283
Alignement et freins	1969	134	141
Technicien(ne) de boîte de vitesses	1969	134	47
Conducteur(trice) de grue à tour	1991	71	34
Conducteur(trice) de grue mobile – 2	1994	103	419
Mécanicien(ne) moniteur(trice) (construction)*	1984	347	123
Mécanicien(ne) (force motrice)*	1970	49	17

* Métiers pour lesquels le certificat est facultatif

Source des données : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités
Préparé par le Bureau du vérificateur provincial

Plusieurs de ces métiers sont des métiers protégés et représentent environ 30 % des métiers où l'inscription est élevée. Le ministère a la responsabilité directe de la mise à jour de leurs normes de formation et examens. Bien qu'ils représentent à peine 2 % – c'est-à-dire environ 1 000 apprentis – des 52 000 apprentis inscrits au 31 décembre 2001, il nous semble que ces métiers actifs pourraient l'être beaucoup plus si les normes de formation et les examens étaient mis à jour. En effet, comme nous l'avons mentionné plus haut, les normes de formation et les examens de la plupart des métiers pour lesquels le nombre d'apprentis est important ont été mis à jour au cours des trois dernières années, mais les normes et les examens pour les métiers figurant dans le tableau doivent, eux, être mis à jour dès que possible. Grâce à cela , les apprentis et les candidats au certificat de qualification professionnelle dans ces métiers acquerraient les compétences et les connaissances dont ils ont besoin, et cela les valoriserait et les rendrait plus attrayants aux yeux de ceux qui envisagent d'en faire l'apprentissage.

Recommandation

Pour que les apprentis acquièrent les compétences nécessaires pour répondre aux besoins des employeurs, le ministère doit s'assurer, dès que possible, que les normes de formation et les examens sont mis à jour et reflètent les exigences actuelles du lieu de travail.

Réponse du ministère

Le ministère prendra les mesures nécessaires pour assurer la mise à jour d'ici 2003 des normes de formation et des examens, afin de répondre aux exigences de l'industrie.

Surveillance de la qualité des programmes et de la conformité

Les employeurs étant responsables de 90 % de la formation des apprentis et les prestataires de la formation en classe responsables des derniers 10 %, la surveillance de la qualité de la formation offerte par les deux parties est essentielle à la réussite des programmes. Une surveillance plus rapprochée pourrait aussi augmenter la possibilité que les apprentis terminent leur programme et obtiennent leur certificat. Cependant, au moment de notre vérification, le ministère n'avait élaboré ni politique sur la surveillance de la formation en milieu de travail ni procédé pour surveiller la qualité de la formation en classe.

Les conseillers en formation dans les bureaux régionaux que nous avons visités faisaient peu de visites de surveillance, s'ils en faisaient, chez les employeurs et dans les organismes offrant la formation en classe pour déterminer la conformité aux contrats de formation et ententes de service, bien que la loi les y autorise. Un certain nombre des conseillers en

formation que nous avons interviewés ont déclaré que d'autres priorités, comme l'inscription de nouveaux apprentis et le marketing du programme auprès de nouveaux employeurs, les avaient contraints à limiter leurs efforts de surveillance. Un seul district parmi ceux visités possédait des renseignements sur la surveillance qu'il exerçait auprès des apprentis et des employeurs.

Pour utiliser efficacement des ressources limitées, les efforts de surveillance doivent être fondés sur le risque. Par exemple, lorsque le nouveau système informatisé du programme sera mis en place, il pourra servir à recueillir les renseignements nécessaires pour déceler les industries ou métiers précis ayant les plus faibles taux d'achèvement du programme ou de satisfaction. Les renseignements fondés sur le risque, entre autres, aideront les conseillers en formation à concentrer leur surveillance des apprentis et des employeurs aux endroits où elle est le plus nécessaire.

Pour la formation en classe, le nouveau système informatisé devrait faciliter l'examen périodique des taux de réussite chez chaque prestataire de la formation et dans chaque métier. Les renseignements fondés sur les résultats, entre autres, aideront le ministère à suivre le rendement des prestataires de la formation.

Recommandation

Pour mieux assurer la qualité de l'apprentissage et la conformité aux exigences de formation, le ministère doit suivre le rendement des employeurs et des prestataires de la formation en classe. Cette surveillance doit comprendre :

- **des visites du personnel sur le terrain aux employeurs et prestataires de la formation lorsqu'on a décelé des problèmes de rendement;**
- **le suivi de l'ampleur et des résultats des visites de surveillance pour s'assurer que les mesures correctrices nécessaires ont été prises.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. À l'heure actuelle, le personnel sur le terrain exerce une certaine surveillance lorsqu'il visite les employeurs et les prestataires de la formation. Grâce au système informatisé de l'apprentissage, en cours d'élaboration, le personnel disposera d'un système de gestion de cas ou portefeuille. Les caractéristiques du portefeuille comprendront la surveillance de la charge de travail, des rappels ou suivis et le matériel de soutien pour l'évaluation. Ces caractéristiques sont destinées à rehausser les activités de surveillance tout en aidant le personnel et la direction à assurer la gestion de la charge de travail. Pour tirer le maximum de ces visites et incorporer la collecte de renseignements et la capacité de suivi du nouveau système informatisé, nous élaborerons une politique plus complète et fondée sur le risque et des processus que l'on pourra mettre en oeuvre efficacement à l'aide des ressources existantes.

Plusieurs de ces métiers sont des métiers protégés et représentent environ 30 % des métiers où l'inscription est élevée. Le ministère a la responsabilité directe de la mise à jour de leurs normes de formation et examens. Bien qu'ils représentent à peine 2 % – c'est-à-dire environ 1 000 apprentis – des 52 000 apprentis inscrits au 31 décembre 2001, il nous semble que ces métiers actifs pourraient l'être beaucoup plus si les normes de formation et les examens étaient mis à jour. En effet, comme nous l'avons mentionné plus haut, les normes de formation et les examens de la plupart des métiers pour lesquels le nombre d'apprentis est important ont été mis à jour au cours des trois dernières années, mais les normes et les examens pour les métiers figurant dans le tableau doivent, eux, être mis à jour dès que possible. Grâce à cela , les apprentis et les candidats au certificat de qualification professionnelle dans ces métiers acquerraient les compétences et les connaissances dont ils ont besoin, et cela les valoriserait et les rendrait plus attrayants aux yeux de ceux qui envisagent d'en faire l'apprentissage.

Recommandation

Pour que les apprentis acquièrent les compétences nécessaires pour répondre aux besoins des employeurs, le ministère doit s'assurer, dès que possible, que les normes de formation et les examens sont mis à jour et reflètent les exigences actuelles du lieu de travail.

Réponse du ministère

Le ministère prendra les mesures nécessaires pour assurer la mise à jour d'ici 2003 des normes de formation et des examens, afin de répondre aux exigences de l'industrie.

Surveillance de la qualité des programmes et de la conformité

Les employeurs étant responsables de 90 % de la formation des apprentis et les prestataires de la formation en classe responsables des derniers 10 %, la surveillance de la qualité de la formation offerte par les deux parties est essentielle à la réussite des programmes. Une surveillance plus rapprochée pourrait aussi augmenter la possibilité que les apprentis terminent leur programme et obtiennent leur certificat. Cependant, au moment de notre vérification, le ministère n'avait élaboré ni politique sur la surveillance de la formation en milieu de travail ni procédé pour surveiller la qualité de la formation en classe.

Les conseillers en formation dans les bureaux régionaux que nous avons visités faisaient peu de visites de surveillance, s'ils en faisaient, chez les employeurs et dans les organismes offrant la formation en classe pour déterminer la conformité aux contrats de formation et ententes de service, bien que la loi les y autorise. Un certain nombre des conseillers en

formation que nous avons interviewés ont déclaré que d'autres priorités, comme l'inscription de nouveaux apprentis et le marketing du programme auprès de nouveaux employeurs, les avaient contraints à limiter leurs efforts de surveillance. Un seul district parmi ceux visités possédait des renseignements sur la surveillance qu'il exerçait auprès des apprentis et des employeurs.

Pour utiliser efficacement des ressources limitées, les efforts de surveillance doivent être fondés sur le risque. Par exemple, lorsque le nouveau système informatisé du programme sera mis en place, il pourra servir à recueillir les renseignements nécessaires pour déceler les industries ou métiers précis ayant les plus faibles taux d'achèvement du programme ou de satisfaction. Les renseignements fondés sur le risque, entre autres, aideront les conseillers en formation à concentrer leur surveillance des apprentis et des employeurs aux endroits où elle est le plus nécessaire.

Pour la formation en classe, le nouveau système informatisé devrait faciliter l'examen périodique des taux de réussite chez chaque prestataire de la formation et dans chaque métier. Les renseignements fondés sur les résultats, entre autres, aideront le ministère à suivre le rendement des prestataires de la formation.

Recommandation

Pour mieux assurer la qualité de l'apprentissage et la conformité aux exigences de formation, le ministère doit suivre le rendement des employeurs et des prestataires de la formation en classe. Cette surveillance doit comprendre :

- **des visites du personnel sur le terrain aux employeurs et prestataires de la formation lorsqu'on a décelé des problèmes de rendement;**
- **le suivi de l'ampleur et des résultats des visites de surveillance pour s'assurer que les mesures correctrices nécessaires ont été prises.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. À l'heure actuelle, le personnel sur le terrain exerce une certaine surveillance lorsqu'il visite les employeurs et les prestataires de la formation. Grâce au système informatisé de l'apprentissage, en cours d'élaboration, le personnel disposera d'un système de gestion de cas ou portefeuille. Les caractéristiques du portefeuille comprendront la surveillance de la charge de travail, des rappels ou suivis et le matériel de soutien pour l'évaluation. Ces caractéristiques sont destinées à rehausser les activités de surveillance tout en aidant le personnel et la direction à assurer la gestion de la charge de travail. Pour tirer le maximum de ces visites et incorporer la collecte de renseignements et la capacité de suivi du nouveau système informatisé, nous élaborerons une politique plus complète et fondée sur le risque et des processus que l'on pourra mettre en oeuvre efficacement à l'aide des ressources existantes.

Application de la législation sur les métiers protégés

Conformément à la *Loi sur la qualification professionnelle et l'apprentissage des gens de métier* et à la *Loi de 1998 sur l'apprentissage et la reconnaissance professionnelle*, 20 métiers dans le bâtiment, la force motrice et le secteur tertiaire ont été désignés comme métiers protégés. Seule une personne titulaire d'un certificat ou un(e) apprenti(e) inscrit(e) peut travailler dans ces métiers qui comprennent des occupations comme technicien automobile ou électricien en bâtiment. C'est donc pour assurer la protection du consommateur et la sécurité en milieu de travail qu'il est important que les personnes travaillant dans ces métiers soient qualifiées et formées de manière appropriée.

Les deux lois autorisent le ministère à inspecter les lieux de travail pour vérifier que seules des personnes qualifiées y travaillent. En 1993, un décret en conseil a confié l'application des exigences de certificat de 19 de ces métiers au ministère du Travail (le ministère de la Formation et des Collèges et Universités conserve la responsabilité de l'application des lois pour la coiffure). Cette activité a donc été incluse dans les inspections ordinaires des lieux de travail effectuées par le ministère du Travail.

Il n'existe aucun protocole de partage de l'information entre les deux ministères, bien que l'on en ait parlé au cours de l'exercice 2001-2002. Nos entretiens avec le personnel régional du ministère ont révélé que les communications et la coordination avec les bureaux régionaux du ministère du Travail n'étaient généralement pas suffisantes pour assurer une application efficace de la législation. Bien que certains membres du personnel sur place aient fait remarquer que les deux ministères avaient participé aux inspections de vérification concernant des métiers et des employeurs précis, le reste du personnel avait peu de rapports avec le personnel régional du ministère du Travail pour déterminer la portée des activités d'application de la législation. Le ministère n'avait pas exprimé clairement à son personnel régional ses attentes en ce qui concerne l'application de la législation.

Par ailleurs, il existe d'autres types d'inspections du lieu de travail telles que celles menées à bien par le ministère des Transports, dans le secteur automobile, et l'Office de la sécurité des installations électriques, dans le secteur du bâtiment. Ces inspections mettent davantage l'accent sur la protection du consommateur que sur la sécurité en milieu de travail qui, elle, est le principal objectif des inspections du ministère du Travail. Le ministère n'a pas établi de protocole pour la communication des informations sur ses activités.

Par conséquent, le ministère ne savait pas dans quelle mesure il était possible que des personnes non agréées travaillent dans les métiers protégés. À l'heure actuelle, seuls des renseignements glanés auprès de groupes d'intervenants et des plaintes faites aux bureaux régionaux nous éclairent sur ce problème. Or, l'application efficace sert non seulement à protéger les consommateurs et les travailleurs, mais aussi à renforcer la valeur d'un métier protégé, ce qui augmente les chances que les apprentis terminent leur formation.

Nous avons remarqué que les inscriptions à l'apprentissage de métiers protégés ont augmenté ces quatre dernières années, mais il n'y a pas eu pour autant d'augmentation du nombre d'apprentis inscrits passant les examens nécessaires pour obtenir leur certificat de qualification professionnelle. Nous avons aussi remarqué que, au cours des trois dernières années, les effectifs scolaires pour deux métiers protégés – technicien automobile et réparateur de tôlerie – ont baissé de 12 % et de 26 % respectivement malgré une augmentation des inscriptions aux programmes d'apprentissage de ces métiers. Faute d'application des conditions d'apprentissage des métiers protégés, les apprentis peuvent mettre en doute l'utilité de terminer leur programme.

Au moment de la mise en application du nouveau système informatisé de l'apprentissage, le ministère doit saisir les données sur l'étendue de la non-conformité dans des métiers et lieux de travail précis, afin de concentrer les efforts de mise en application de la législation là où ils sont le plus nécessaires.

Recommandation

Pour réduire le nombre de personnes non agréées travaillant dans des métiers protégés, le ministère doit :

- **élaborer des protocoles de partage de l'information avec le ministère du Travail et d'autres organismes qui mènent à bien les inspections en matière de sécurité;**
- **apprendre au personnel régional quelles sont les attentes du ministère au niveau de l'application de la législation dans toute la province;**
- **utiliser son nouveau système informatisé pour concentrer les efforts en matière d'application de la législation sur les industries, les métiers et les milieux de travail où le risque est le plus élevé;**
- **surveiller l'impact de l'application de la législation sur les résultats des programmes d'apprentissage.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation et élaborerons un protocole de partage de l'information avec le ministère du Travail. Il pourrait aussi être utile au personnel du ministère de bénéficier d'un protocole de partage de l'information avec le ministère des Transports, qui applique les programmes de certification d'un ensemble restreint de compétences pour l'ajustement des freins à air et l'entretien des pneus de camion, et peut avoir les moyens d'identifier les mécaniciens travaillant sans détenir le certificat d'apprentissage requis (bien qu'il n'ait pas de pouvoir exécutoire dans ce dernier cas).

Le ministère entamera des négociations avec le ministère des Transports à l'automne 2002 afin de conclure une entente appropriée de partage de l'information. Le ministère note que l'Office de la sécurité des installations électriques n'a, actuellement, pas l'autorisation légale de faire appliquer

Nous avons remarqué que les inscriptions à l'apprentissage de métiers protégés ont augmenté ces quatre dernières années, mais il n'y a pas eu pour autant d'augmentation du nombre d'apprentis inscrits passant les examens nécessaires pour obtenir leur certificat de qualification professionnelle. Nous avons aussi remarqué que, au cours des trois dernières années, les effectifs scolaires pour deux métiers protégés – technicien automobile et réparateur de tôlerie – ont baissé de 12 % et de 26 % respectivement malgré une augmentation des inscriptions aux programmes d'apprentissage de ces métiers. Faute d'application des conditions d'apprentissage des métiers protégés, les apprentis peuvent mettre en doute l'utilité de terminer leur programme.

Au moment de la mise en application du nouveau système informatisé de l'apprentissage, le ministère doit saisir les données sur l'étendue de la non-conformité dans des métiers et lieux de travail précis, afin de concentrer les efforts de mise en application de la législation là où ils sont le plus nécessaires.

Recommandation

Pour réduire le nombre de personnes non agréées travaillant dans des métiers protégés, le ministère doit :

- **élaborer des protocoles de partage de l'information avec le ministère du Travail et d'autres organismes qui mènent à bien les inspections en matière de sécurité;**
- **apprendre au personnel régional quelles sont les attentes du ministère au niveau de l'application de la législation dans toute la province;**
- **utiliser son nouveau système informatisé pour concentrer les efforts en matière d'application de la législation sur les industries, les métiers et les milieux de travail où le risque est le plus élevé;**
- **surveiller l'impact de l'application de la législation sur les résultats des programmes d'apprentissage.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation et élaborerons un protocole de partage de l'information avec le ministère du Travail. Il pourrait aussi être utile au personnel du ministère de bénéficier d'un protocole de partage de l'information avec le ministère des Transports, qui applique les programmes de certification d'un ensemble restreint de compétences pour l'ajustement des freins à air et l'entretien des pneus de camion, et peut avoir les moyens d'identifier les mécaniciens travaillant sans détenir le certificat d'apprentissage requis (bien qu'il n'ait pas de pouvoir exécutoire dans ce dernier cas).

Le ministère entamera des négociations avec le ministère des Transports à l'automne 2002 afin de conclure une entente appropriée de partage de l'information. Le ministère note que l'Office de la sécurité des installations électriques n'a, actuellement, pas l'autorisation légale de faire appliquer

l'obligation de certificat pour les métiers liés à l'électricité. Cependant, le ministère continuera à collaborer avec l'Office et le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, dont relève l'Office, pour donner à celui-ci un rôle approprié dans les activités de mise en application de la législation dans les métiers liés à l'électricité.

Le ministère va réexaminer ses directives et pratiques actuelles, qui seront modifiées au besoin d'ici mars 2003. L'ensemble du personnel régional recevra une formation concernant ses responsabilités dans le cadre de la mise en application de la législation, et ce, au cours de 2003-2004.

Le système informatisé de l'apprentissage donnera au ministère du Travail et au ministère des Transports accès à l'information nécessaire. Cela leur permettra d'enregistrer les activités de mise en application de la législation et de déterminer la validité des certificats des gens de métier. Les questions appropriées seront confiées au personnel du ministère qui en fera l'évaluation.

Le ministère réexaminera les activités de mise en application de la législation et surveillera les résultats des programmes pour savoir si l'on peut établir un lien entre les activités de mise en application et les résultats.

Reconnaître les acquis et évaluer la préparation scolaire

Comme on l'a dit plus haut, pour obtenir leur certificat, les apprentis doivent généralement suivre des cours. Le niveau minimum requis pour la plupart des apprentissages est la 12e année. Pour aider les apprentis, le ministère a mis en place deux outils d'évaluation des acquis. Le premier permet de reconnaître les acquis des apprentis et le deuxième aide ceux qui en ont besoin à se préparer à la formation en classe.

RECONNAISSANCE DES ACQUIS

La reconnaissance des acquis est un processus consistant à déterminer ce qu'une personne sait et peut faire. Par exemple, un(e) apprenti(e) peut avoir, auparavant, alors qu'il(elle) obtenait son diplôme collégial, étudié toutes les composantes de la formation en classe demandées pour apprendre un métier. Les apprentis et non-apprentis qui possèdent les conditions d'entrée d'un métier peuvent passer un examen au cours duquel on reconnaîtra leurs acquis. Ceci les dispensera d'une formation en classe inutile et donc permettra des économies au ministère et à l'apprenti(e). Dans le cas où l'on n'offre pas d'examen de ce genre, le personnel du ministère peut dispenser un(e) apprenti(e) de la formation en classe s'il (ou si elle) donne une preuve satisfaisante et documentée de ses acquis.

Au moment de notre vérification, on offrait ces dispenses uniquement pour 20 des 92 métiers pour lesquels une formation en classe est obligatoire. Les bureaux régionaux du

ministère administrent les examens normalisés de sept de ces 20 métiers. Les collèges offrent les examens pour les 13 autres, bien qu'un grand nombre de ces examens n'aient pas de contenu normalisé ni de normes de réussite.

Le ministère n'avait pas officiellement supervisé le recours aux examens offerts soit par les collèges, soit par les bureaux régionaux, pour s'assurer qu'ils étaient utilisés efficacement. Plus précisément, l'utilisation réelle, le nombre d'essais, le taux de réussite et d'échec doivent être surveillés pour chaque bureau régional et chaque collège afin de déceler les différences entre ceux-ci et d'en chercher la cause pour y remédier, le cas échéant.

PRÉPARATION SCOLAIRE

Le ministère a mis au point un outil intitulé Évaluation de la préparation scolaire pour la formation en apprentissage afin de réduire au maximum le risque d'échec scolaire au cours du programme d'apprentissage et ainsi de minimiser les pertes financières pour le ministère et l'apprenti(e) et les pertes de temps pour l'employeur. Cet outil se compose de trois éléments que les apprentis inscrits ou futurs pourraient trouver utiles : un inventaire des compétences, des tests d'évaluation des compétences et un guide d'étude autonome. L'outil peut servir à déceler les faiblesses sur le plan scolaire auxquelles il faut remédier avant de tenter la formation en classe. Il fournit aussi des renseignements qui permettent aux futurs apprentis de prendre de meilleures décisions, c'est-à-dire de savoir si un métier en particulier répondra à leurs attentes professionnelles, s'il les intéresse suffisamment et s'ils se sentent capables de réussir.

Or, nous avons observé que le ministère n'avait donné aux bureaux régionaux aucune instruction quant à l'utilisation, la distribution ou l'administration de cet outil. De plus, le ministère ne surveille pas officiellement son utilisation dans les bureaux régionaux. Pourtant, cette surveillance lui permettrait d'interpréter les tendances dans le taux de réussite du programme et d'apporter les remèdes nécessaires.

Recommandation

Pour s'assurer que les outils de reconnaissance des acquis en vue du programme d'apprentissage–à la fois reconnaissance des acquis et préparation scolaire–sont utilisés efficacement, le ministère doit :

- **normaliser et distribuer des examens en vue de dispenses pour chaque métier pertinent;**
- **élaborer et communiquer au personnel du ministère et des collèges une politique normalisée sur l'utilisation et l'administration de ces outils;**
- **surveiller l'utilisation et les résultats des outils et apporter les remèdes nécessaires.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. Il existera, pour tous les métiers actuels ayant un élément de formation en classe, des examens

l'obligation de certificat pour les métiers liés à l'électricité. Cependant, le ministère continuera à collaborer avec l'Office et le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, dont relève l'Office, pour donner à celui-ci un rôle approprié dans les activités de mise en application de la législation dans les métiers liés à l'électricité.

Le ministère va réexaminer ses directives et pratiques actuelles, qui seront modifiées au besoin d'ici mars 2003. L'ensemble du personnel régional recevra une formation concernant ses responsabilités dans le cadre de la mise en application de la législation, et ce, au cours de 2003-2004.

Le système informatisé de l'apprentissage donnera au ministère du Travail et au ministère des Transports accès à l'information nécessaire. Cela leur permettra d'enregistrer les activités de mise en application de la législation et de déterminer la validité des certificats des gens de métier. Les questions appropriées seront confiées au personnel du ministère qui en fera l'évaluation.

Le ministère réexaminera les activités de mise en application de la législation et surveillera les résultats des programmes pour savoir si l'on peut établir un lien entre les activités de mise en application et les résultats.

Reconnaître les acquis et évaluer la préparation scolaire

Comme on l'a dit plus haut, pour obtenir leur certificat, les apprentis doivent généralement suivre des cours. Le niveau minimum requis pour la plupart des apprentissages est la 12e année. Pour aider les apprentis, le ministère a mis en place deux outils d'évaluation des acquis. Le premier permet de reconnaître les acquis des apprentis et le deuxième aide ceux qui en ont besoin à se préparer à la formation en classe.

RECONNAISSANCE DES ACQUIS

La reconnaissance des acquis est un processus consistant à déterminer ce qu'une personne sait et peut faire. Par exemple, un(e) apprenti(e) peut avoir, auparavant, alors qu'il(elle) obtenait son diplôme collégial, étudié toutes les composantes de la formation en classe demandées pour apprendre un métier. Les apprentis et non-apprentis qui possèdent les conditions d'entrée d'un métier peuvent passer un examen au cours duquel on reconnaîtra leurs acquis. Ceci les dispensera d'une formation en classe inutile et donc permettra des économies au ministère et à l'apprenti(e). Dans le cas où l'on n'offre pas d'examen de ce genre, le personnel du ministère peut dispenser un(e) apprenti(e) de la formation en classe s'il (ou si elle) donne une preuve satisfaisante et documentée de ses acquis.

Au moment de notre vérification, on offrait ces dispenses uniquement pour 20 des 92 métiers pour lesquels une formation en classe est obligatoire. Les bureaux régionaux du

ministère administrent les examens normalisés de sept de ces 20 métiers. Les collèges offrent les examens pour les 13 autres, bien qu'un grand nombre de ces examens n'aient pas de contenu normalisé ni de normes de réussite.

Le ministère n'avait pas officiellement supervisé le recours aux examens offerts soit par les collèges, soit par les bureaux régionaux, pour s'assurer qu'ils étaient utilisés efficacement. Plus précisément, l'utilisation réelle, le nombre d'essais, le taux de réussite et d'échec doivent être surveillés pour chaque bureau régional et chaque collège afin de déceler les différences entre ceux-ci et d'en chercher la cause pour y remédier, le cas échéant.

PRÉPARATION SCOLAIRE

Le ministère a mis au point un outil intitulé Évaluation de la préparation scolaire pour la formation en apprentissage afin de réduire au maximum le risque d'échec scolaire au cours du programme d'apprentissage et ainsi de minimiser les pertes financières pour le ministère et l'apprenti(e) et les pertes de temps pour l'employeur. Cet outil se compose de trois éléments que les apprentis inscrits ou futurs pourraient trouver utiles : un inventaire des compétences, des tests d'évaluation des compétences et un guide d'étude autonome. L'outil peut servir à déceler les faiblesses sur le plan scolaire auxquelles il faut remédier avant de tenter la formation en classe. Il fournit aussi des renseignements qui permettent aux futurs apprentis de prendre de meilleures décisions, c'est-à-dire de savoir si un métier en particulier répondra à leurs attentes professionnelles, s'il les intéresse suffisamment et s'ils se sentent capables de réussir.

Or, nous avons observé que le ministère n'avait donné aux bureaux régionaux aucune instruction quant à l'utilisation, la distribution ou l'administration de cet outil. De plus, le ministère ne surveille pas officiellement son utilisation dans les bureaux régionaux. Pourtant, cette surveillance lui permettrait d'interpréter les tendances dans le taux de réussite du programme et d'apporter les remèdes nécessaires.

Recommandation

Pour s'assurer que les outils de reconnaissance des acquis en vue du programme d'apprentissage–à la fois reconnaissance des acquis et préparation scolaire–sont utilisés efficacement, le ministère doit :

- **normaliser et distribuer des examens en vue de dispenses pour chaque métier pertinent;**
- **élaborer et communiquer au personnel du ministère et des collèges une politique normalisée sur l'utilisation et l'administration de ces outils;**
- **surveiller l'utilisation et les résultats des outils et apporter les remèdes nécessaires.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. Il existera, pour tous les métiers actuels ayant un élément de formation en classe, des examens

normalisés et approuvés par le ministère afin d'autoriser des dispenses, et ce, d'ici 2003-2004. À la fin de l'exercice 2002-2003, ces examens seront disponibles pour 87 des 92 métiers nécessitant actuellement une formation en classe. Des examens semblables seront préparés pour les nouveaux apprentissages, au fur et à mesure que l'on en créera.

Les règlements relatifs à l'utilisation des examens en vue d'une dispense et de l'Évaluation de la préparation scolaire pour la formation en apprentissage sont en vigueur. De plus, l'inventaire des compétences correspondant à l'Évaluation est disponible sur le site Intranet du ministère et tous les outils liés à l'Évaluation se trouvent sur disque compact. Le personnel régional du ministère a reçu une formation et bénéficie du soutien permanent du Georgian College. Le ministère examine actuellement le règlement général de l'Évaluation pour en encourager l'utilisation plus régulière et plus étendue, notamment le rapport trimestriel des bureaux régionaux sur l'utilisation qui en est faite.

Les examens en vue de dispenses, administrés par le ministère, font maintenant l'objet de suivi. Ceux jugés défectueux seront révisés au besoin. L'utilisation des outils de l'Évaluation est facultative et axée sur le client; leur qualité est confirmée par les intervenants, et ils sont révisés au besoin. Le ministère étudie l'intérêt de l'Évaluation pour des personnes autres que les apprentis.

Gestion du financement des programmes destinés à la formation en classe

Le total du financement pour la formation en classe s'élevait à 58 millions de dollars en 2001-2002, dont 90 % étaient versés aux collèges, les 10 % restants, à des prestataires de formation privée, comme les syndicats, en fonction de la fréquentation réelle. Les collèges reçoivent des subventions pour les étudiants à plein temps en fonction de la fréquentation prévue, et pour les étudiants à temps partiel en fonction de la fréquentation réelle. Pour déterminer l'allocation des fonds à chaque prestataire de la formation, on utilise un tarif per diem (59,81 $ en 2001-2002). Le financement des étudiants à plein temps en fonction de la fréquentation prévue date de 1992-1993 et était destiné à fournir un financement stable tenant compte du fait que les collèges engagent certains frais, même si les effectifs sont plus élevés ou plus bas que prévu.

Nous avons constaté que, depuis notre dernière vérification de ce programme en 1996, la proportion de places prévues actuellement occupées par les apprentis était passée de 88 % à 96 %. Cette augmentation est due à une meilleure prévision des inscriptions ainsi qu'à une augmentation des inscriptions à temps partiel.

Selon ses ententes de financement annuelles, le ministère demande aux collèges et aux prestataires de la formation privée de lui soumettre des états financiers vérifiés afin de lui

prouver que le taux per diem versé reflète le coût réel par jour de la formation d'un(e) apprenti(e). Cependant, nous avons appris, en interviewant le personnel de plusieurs collèges, que les états financiers vérifiés ne reflétaient pas dans leur juste mesure les coûts de la prestation. Nous avons aussi remarqué que les états vérifiés de nombreux collèges étaient très en retard, et que le personnel du ministère n'examinait pas ceux qu'il avait reçus. Ainsi, la valeur de ces états financiers pour déterminer les coûts par jour semble limitée.

D'autre part, au moment où le ministère commence à introduire des mesures de rendement fondées davantage sur les résultats pour le programme d'apprentissage, il doit trouver un moyen de relier la qualité aux résultats de la formation dispensée. Les résultats à considérer comprennent le taux d'achèvement de la formation en classe, la satisfaction de l'apprenti(e) et de l'employeur et l'utilisation efficace des outils d'évaluation.

Recommandation

Pour s'assurer que les niveaux de financement de la formation du programme d'apprentissage en classe sont adéquats, le ministère doit :

- **collaborer avec les prestataires de la formation pour mettre au point des rapports financiers reflétant le coût réel de la prestation du programme;**
- **introduire un financement lié à une formation aboutissant à des résultats positifs pour les apprentis et les employeurs.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. Le 1er août 2002, le ministère a lancé un nouveau modèle de financement qui comprend l'introduction de droits de salle de classe pour les apprentis suivant une formation en classe. Dans le cadre de l'évaluation permanente, le ministère entreprendra l'examen du modèle de financement de la formation en classe.

Le ministère met au point un Système de gestion du rendement et d'amélioration continue pour le système d'apprentissage de l'Ontario. Il devrait être terminé d'ici le 1er janvier 2004. Une partie concerne les indicateurs clés du rendement. Par exemple, on y trouvera des renseignements qui permettront au ministère d'évaluer les résultats (réussite/échec) par métier, par classe, par niveau d'enseignement et par agent de prestation de la formation financée, afin d'établir des critères qui aboutiront à un indicateur clé du rendement. Le ministère prévoit que ces mesures se solderont par des améliorations de la part des prestataires de la formation financée.

normalisés et approuvés par le ministère afin d'autoriser des dispenses, et ce, d'ici 2003-2004. À la fin de l'exercice 2002-2003, ces examens seront disponibles pour 87 des 92 métiers nécessitant actuellement une formation en classe. Des examens semblables seront préparés pour les nouveaux apprentissages, au fur et à mesure que l'on en créera.

Les règlements relatifs à l'utilisation des examens en vue d'une dispense et de l'Évaluation de la préparation scolaire pour la formation en apprentissage sont en vigueur. De plus, l'inventaire des compétences correspondant à l'Évaluation est disponible sur le site Intranet du ministère et tous les outils liés à l'Évaluation se trouvent sur disque compact. Le personnel régional du ministère a reçu une formation et bénéficie du soutien permanent du Georgian College. Le ministère examine actuellement le règlement général de l'Évaluation pour en encourager l'utilisation plus régulière et plus étendue, notamment le rapport trimestriel des bureaux régionaux sur l'utilisation qui en est faite.

Les examens en vue de dispenses, administrés par le ministère, font maintenant l'objet de suivi. Ceux jugés défectueux seront révisés au besoin. L'utilisation des outils de l'Évaluation est facultative et axée sur le client; leur qualité est confirmée par les intervenants, et ils sont révisés au besoin. Le ministère étudie l'intérêt de l'Évaluation pour des personnes autres que les apprentis.

Gestion du financement des programmes destinés à la formation en classe

Le total du financement pour la formation en classe s'élevait à 58 millions de dollars en 2001-2002, dont 90 % étaient versés aux collèges, les 10 % restants, à des prestataires de formation privée, comme les syndicats, en fonction de la fréquentation réelle. Les collèges reçoivent des subventions pour les étudiants à plein temps en fonction de la fréquentation prévue, et pour les étudiants à temps partiel en fonction de la fréquentation réelle. Pour déterminer l'allocation des fonds à chaque prestataire de la formation, on utilise un tarif per diem (59,81 $ en 2001-2002). Le financement des étudiants à plein temps en fonction de la fréquentation prévue date de 1992-1993 et était destiné à fournir un financement stable tenant compte du fait que les collèges engagent certains frais, même si les effectifs sont plus élevés ou plus bas que prévu.

Nous avons constaté que, depuis notre dernière vérification de ce programme en 1996, la proportion de places prévues actuellement occupées par les apprentis était passée de 88 % à 96 %. Cette augmentation est due à une meilleure prévision des inscriptions ainsi qu'à une augmentation des inscriptions à temps partiel.

Selon ses ententes de financement annuelles, le ministère demande aux collèges et aux prestataires de la formation privée de lui soumettre des états financiers vérifiés afin de lui

prouver que le taux per diem versé reflète le coût réel par jour de la formation d'un(e) apprenti(e). Cependant, nous avons appris, en interviewant le personnel de plusieurs collèges, que les états financiers vérifiés ne reflétaient pas dans leur juste mesure les coûts de la prestation. Nous avons aussi remarqué que les états vérifiés de nombreux collèges étaient très en retard, et que le personnel du ministère n'examinait pas ceux qu'il avait reçus. Ainsi, la valeur de ces états financiers pour déterminer les coûts par jour semble limitée.

D'autre part, au moment où le ministère commence à introduire des mesures de rendement fondées davantage sur les résultats pour le programme d'apprentissage, il doit trouver un moyen de relier la qualité aux résultats de la formation dispensée. Les résultats à considérer comprennent le taux d'achèvement de la formation en classe, la satisfaction de l'apprenti(e) et de l'employeur et l'utilisation efficace des outils d'évaluation.

Recommandation

Pour s'assurer que les niveaux de financement de la formation du programme d'apprentissage en classe sont adéquats, le ministère doit :

- **collaborer avec les prestataires de la formation pour mettre au point des rapports financiers reflétant le coût réel de la prestation du programme;**
- **introduire un financement lié à une formation aboutissant à des résultats positifs pour les apprentis et les employeurs.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. Le 1er août 2002, le ministère a lancé un nouveau modèle de financement qui comprend l'introduction de droits de salle de classe pour les apprentis suivant une formation en classe. Dans le cadre de l'évaluation permanente, le ministère entreprendra l'examen du modèle de financement de la formation en classe.

Le ministère met au point un Système de gestion du rendement et d'amélioration continue pour le système d'apprentissage de l'Ontario. Il devrait être terminé d'ici le 1er janvier 2004. Une partie concerne les indicateurs clés du rendement. Par exemple, on y trouvera des renseignements qui permettront au ministère d'évaluer les résultats (réussite/échec) par métier, par classe, par niveau d'enseignement et par agent de prestation de la formation financée, afin d'établir des critères qui aboutiront à un indicateur clé du rendement. Le ministère prévoit que ces mesures se solderont par des améliorations de la part des prestataires de la formation financée.

PROGRAMME ALPHABÉTISATION ET FORMATION DE BASE

La dernière *Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes*, menée en 1994, révélait qu'environ 20 % de la population adulte ontarienne ne possédait pas les connaissances de base en lecture et en écriture nécessaires pour faire face au milieu de travail et à la vie quotidienne. Le programme Alphabétisation et formation de base permet de soutenir quelque 200 organismes d'alphabétisation, notamment des groupes communautaires à but non lucratif, des conseils scolaires et des collèges, qui offrent leurs services dans quelque 300 localités de la province. Le ministère verse environ 55 millions de dollars par an pour la prestation des services, et environ 5 millions de dollars pour leur expansion.

Les services offerts sont destinés à aider les adultes à améliorer leurs connaissances en lecture et en écriture afin de pouvoir entrer ou retourner dans la vie active, poursuivre leur éducation ou leur formation, ou acquérir leur indépendance. Par conséquent, le programme vise surtout les adultes au chômage, et particulièrement ceux qui bénéficient de l'aide sociale. Pour avoir droit aux services, le client doit avoir au moins 19 ans, ne plus fréquenter l'école et être reconnu comme ne possédant pas les compétences en lecture et en écriture nécessaires pour trouver et conserver un emploi ou faire face aux besoins de la vie quotidienne. Les apprenants doivent être capables de démontrer leurs progrès en exécutant les exercices liés à leurs objectifs.

Suivi et rapport sur les résultats des participants

Il est indispensable d'avoir des renseignements sur les résultats pour évaluer et améliorer le rendement des organismes de prestation et du programme dans son ensemble. Les indicateurs de rendement permettent au ministère de savoir si les organismes de prestation et le programme dans son ensemble obtiennent les résultats souhaités et de relier le financement aux résultats.

En 1999-2000, le ministère a créé une mesure du rendement pour suivre les résultats des participants : il s'agissait du pourcentage de participants qui avaient trouvé un emploi ou poursuivaient leurs études ou leur formation trois mois après avoir terminé ou abandonné le programme. Dans le plan d'activités du ministère pour 2000 –2001, le ministère confirmait son engagement de voir ses organismes de prestation fournir à 65 000 clients des services initiaux, comme des renseignements et des recommandations. Sur ces 65 000 clients, 44 000 (68 %) devaient bénéficier d'une instruction plus approfondie et plus longue. Quelque 31 000 (70 %) de ces 44 000 devaient trouver un emploi ou poursuivre leur éducation ou leur formation.

Dans son plan d'activités pour 2001-2002, le ministère a augmenté le nombre cible de clients à ces trois niveaux, mais n'a pas publié les résultats de 2000-2001. À l'interne, la direction de la division rapportait ainsi les réalisations du programme de 2000-2001 : « 62 800 clients ont bénéficié de services et 80 % des participants ont trouvé un travail ou

poursuivi leur éducation ou leur formation ». Ceci pourrait nous amener à supposer que 50 200 clients (80 % des 62 800) avaient obtenu un résultat positif. Cependant, ces chiffres prêtent à confusion pour plusieurs raisons.

Premièrement, les résultats réels du programme de 2000-2001 ne reflètent pas le fait que seulement 21 700 des quelque 40 000 clients qui avaient bénéficié d'une instruction plus approfondie pendant l'année avaient en réalité terminé ou quitté le programme. Selon les organismes que nous avons visités, certains clients ont besoin de plusieurs années pour atteindre leurs objectifs. Cependant, l'objectif du ministère ne prenait pas en compte le nombre de clients qui avaient commencé le programme au cours des années précédentes et le nombre restant à la fin de l'année.

Deuxièmement, pour déterminer le taux de résultats positifs, il faudrait faire un sondage auprès de tous les clients trois mois après qu'ils ont terminé ou abandonné le programme. Pourtant, les organismes n'ont pas appliqué de méthodes uniformes pour décider quels seraient les clients auxquels il faudrait adresser le sondage. Parmi les organismes que nous avons abordés, l'un avait enquêté auprès des participants ayant terminé leur plan d'apprentissage, un autre n'avait tenté de contacter que les participants qui avaient suivi le programme pendant au moins six mois, et un seul contactait correctement tous les clients qui avaient terminé ou abandonné le programme. Résultat, en moyenne, les organismes de prestation n'ont tenté d'interroger que 60 % des 21 700 clients qui ont terminé ou abandonné le programme en 2000-2001.

Troisièmement, les organismes ont été incapables de contacter quelque 28 % des clients qu'ils avaient l'intention d'interroger. Selon les organismes, environ 7 400 des 9 200 clients contactés avaient obtenu des résultats positifs, soit un taux de réussite de 80 % .

En excluant des résultats communiqués des quelque 3 800 clients dont on a perdu la trace, on déforme les données. Par exemple, un organisme que nous avons abordé avait perdu contact avec 75 %, 46 % et 63 % de ses clients au cours des trois derniers exercices. De toute évidence, les résultats rapportés par cet organisme sont moins fiables que ceux rapportés par d'autres organismes qui ont perdu contact avec un nombre bien inférieur de clients.

Enfin, au moment de notre vérification, le ministère était incapable de savoir pendant combien de temps les clients avaient suivi le programme. La durée de la participation, combinée à d'autres renseignements disponibles, comme le profil des clients, aiderait le ministère à discerner les tendances des moyens qui permettent d'aider les participants à atteindre leurs objectifs ainsi que des domaines où des mesures correctrices s'imposent.

Recommandation

Afin de renforcer la responsabilité et d'étayer solidement ses décisions en matière d'alphabétisation et de formation de base, le ministère doit :

- **s'assurer que tous les organismes de prestation de programmes effectuent régulièrement des sondages sur les résultats des participants et en font rapport;**
- **exiger que tous les organismes de prestation de programmes prennent les mesures nécessaires pour éviter de perdre contact avec leurs clients et en fassent rapport dans le cadre du rendement de leur programme;**
- **suivre la durée pendant laquelle les clients participent au programme et en faire rapport;**
- **faire rapport des résultats réels du rendement dans son plan d'activités pour le comparer aux engagements qu'il a pris.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation et nous prenons des mesures pour faire en sorte que les organismes de prestation de programmes effectuent régulièrement le suivi auprès de tous les apprenants ayant quitté le programme. La définition sera précisée dans les directives du programme Alphabétisation et formation de base, et le personnel du ministère veillera à la conformité au cours de ses visites.

Le nombre de personnes avec lesquelles on a perdu contact sera compris dans le calcul des résultats à compter de notre rapport de 2003-2004. On en tiendra également compte dans les mesures de rendement du programme qui seront élaborées et introduites au cours des deux prochaines années.

Grâce à la mise en oeuvre du système de gestion de l'information, le ministère peut maintenant générer un rapport montrant la durée pendant laquelle les clients ont suivi le programme. En 2002-2003, le ministère fournira les données de base de 2001-2002 et continuera à suivre les durées à partir de cette date.

Le ministère a entamé le processus d'élaboration des résultats du programme. Dans son plan d'activités de 2002-2003, il énonce plus clairement les objectifs de rendement pour en assurer la transparence et éviter toute confusion. Plus précisément, il a fixé un chiffre-cible pour le nombre de clients ayant accès aux services de renseignements et de recommandations, distinct du nombre de clients ayant accès aux services de formation plus approfondie. Ceci facilitera à l'avenir les rapports sur les résultats du programme.

Relier le financement au rendement

Le ministère négocie annuellement avec chaque organisme de prestation de services le nombre d'heures de contacts à fournir. Par heure de contact, on entend le total du temps qu'un organisme prévoit de consacrer aux services d'alphabétisation pour tous ses clients. La fourchette de financement établie par le ministère, dans laquelle doit entrer l'allocation de financement approuvée pour chaque organisme, est fonction du nombre négocié d'heures de contact. Autrement dit, le financement dépend de la quantité de services à fournir. Le ministère doit établir un lien précis entre les niveaux de financement et la qualité et l'efficacité des services destinés à répondre aux besoins des clients.

Autre point : le financement n'est pas assez sensible aux changements de niveaux d'activités, soit globalement, soit dans les organismes individuels. Plus précisément, au cours des deux exercices qui ont suivi l'adoption de cette méthode de financement, les organismes n'ont fourni que 85 % du nombre d'heures de contact approuvées, bien qu'ils aient dépensé 97 % du financement accordé. En 2000-2001, par exemple, les organismes de prestation avaient prévu de fournir 6,9 millions d'heures de contact pour 57,9 millions de dollars, mais ils n'ont fourni en fait que 5,9 millions d'heures pour 56,2 millions de dollars. En conséquence, bien que le coût approuvé par heure de contact soit de 8,35 $, si l'on considère la totalité des fonds alloués, le coût réel par heure de contact a été de 9,38 $ cette année-là, soit 12 % de plus que prévu.

Afin de déterminer si le financement accordé aux organismes de prestation de services était redressé au cas où le service fourni réellement était sensiblement différent de celui attendu, nous avons examiné le financement et l'activité déclarée pour un échantillon de sites en 2000-2001. Nous avons remarqué que 37 % de ces sites fournissaient seulement entre 52 % et 83 % des heures de contact approuvées, bien que tous aient dépensé la quasi-totalité des fonds affectés par le ministère. En outre, dans certains des sites examinés, ceci était le cas pour les deux années considérées, comme l'illustre le tableau suivant.

Exemples d'organismes au rendement inférieur

	1999-2000			2000-2001		
	Fonds dépensés (%)	Heures fournies (%)	Coût réel par heure en % du coût approuvé par heure	Fonds dépensés (%)	Heures fournies (%)	Coût réel par heure en % du coût approuvé par heure
Lieu A	97	87	110	95	70	147
Lieu B	95	63	151	92	70	134
Lieu C	97	86	116	99	72	140

Source des données : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités
Préparé par le Bureau du vérificateur provincial

Recommandation

Afin de renforcer la responsabilité et d'étayer solidement ses décisions en matière d'alphabétisation et de formation de base, le ministère doit :

- **s'assurer que tous les organismes de prestation de programmes effectuent régulièrement des sondages sur les résultats des participants et en font rapport;**
- **exiger que tous les organismes de prestation de programmes prennent les mesures nécessaires pour éviter de perdre contact avec leurs clients et en fassent rapport dans le cadre du rendement de leur programme;**
- **suivre la durée pendant laquelle les clients participent au programme et en faire rapport;**
- **faire rapport des résultats réels du rendement dans son plan d'activités pour le comparer aux engagements qu'il a pris.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation et nous prenons des mesures pour faire en sorte que les organismes de prestation de programmes effectuent régulièrement le suivi auprès de tous les apprenants ayant quitté le programme. La définition sera précisée dans les directives du programme Alphabétisation et formation de base, et le personnel du ministère veillera à la conformité au cours de ses visites.

Le nombre de personnes avec lesquelles on a perdu contact sera compris dans le calcul des résultats à compter de notre rapport de 2003-2004. On en tiendra également compte dans les mesures de rendement du programme qui seront élaborées et introduites au cours des deux prochaines années.

Grâce à la mise en oeuvre du système de gestion de l'information, le ministère peut maintenant générer un rapport montrant la durée pendant laquelle les clients ont suivi le programme. En 2002-2003, le ministère fournira les données de base de 2001-2002 et continuera à suivre les durées à partir de cette date.

Le ministère a entamé le processus d'élaboration des résultats du programme. Dans son plan d'activités de 2002-2003, il énonce plus clairement les objectifs de rendement pour en assurer la transparence et éviter toute confusion. Plus précisément, il a fixé un chiffre-cible pour le nombre de clients ayant accès aux services de renseignements et de recommandations, distinct du nombre de clients ayant accès aux services de formation plus approfondie. Ceci facilitera à l'avenir les rapports sur les résultats du programme.

Relier le financement au rendement

Le ministère négocie annuellement avec chaque organisme de prestation de services le nombre d'heures de contacts à fournir. Par heure de contact, on entend le total du temps qu'un organisme prévoit de consacrer aux services d'alphabétisation pour tous ses clients. La fourchette de financement établie par le ministère, dans laquelle doit entrer l'allocation de financement approuvée pour chaque organisme, est fonction du nombre négocié d'heures de contact. Autrement dit, le financement dépend de la quantité de services à fournir. Le ministère doit établir un lien précis entre les niveaux de financement et la qualité et l'efficacité des services destinés à répondre aux besoins des clients.

Autre point : le financement n'est pas assez sensible aux changements de niveaux d'activités, soit globalement, soit dans les organismes individuels. Plus précisément, au cours des deux exercices qui ont suivi l'adoption de cette méthode de financement, les organismes n'ont fourni que 85 % du nombre d'heures de contact approuvées, bien qu'ils aient dépensé 97 % du financement accordé. En 2000-2001, par exemple, les organismes de prestation avaient prévu de fournir 6,9 millions d'heures de contact pour 57,9 millions de dollars, mais ils n'ont fourni en fait que 5,9 millions d'heures pour 56,2 millions de dollars. En conséquence, bien que le coût approuvé par heure de contact soit de 8,35 $, si l'on considère la totalité des fonds alloués, le coût réel par heure de contact a été de 9,38 $ cette année-là, soit 12 % de plus que prévu.

Afin de déterminer si le financement accordé aux organismes de prestation de services était redressé au cas où le service fourni réellement était sensiblement différent de celui attendu, nous avons examiné le financement et l'activité déclarée pour un échantillon de sites en 2000-2001. Nous avons remarqué que 37 % de ces sites fournissaient seulement entre 52 % et 83 % des heures de contact approuvées, bien que tous aient dépensé la quasi-totalité des fonds affectés par le ministère. En outre, dans certains des sites examinés, ceci était le cas pour les deux années considérées, comme l'illustre le tableau suivant.

Exemples d'organismes au rendement inférieur

	1999-2000			2000-2001		
	Fonds dépensés (%)	**Heures fournies (%)**	**Coût réel par heure en % du coût approuvé par heure**	**Fonds dépensés (%)**	**Heures fournies (%)**	**Coût réel par heure en % du coût approuvé par heure**
Lieu A	97	87	110	95	70	147
Lieu B	95	63	151	92	70	134
Lieu C	97	86	116	99	72	140

Source des données : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités
Préparé par le Bureau du vérificateur provincial

Recommandation

Pour s'assurer que le financement aux organismes de prestation du programme Alphabétisation et formation de base est approprié et équitable en fonction du niveau et de la qualité des services fournis, le ministère doit mettre en application un modèle de financement ayant les caractéristiques suivantes :

- **fixer les conditions et processus qui aboutiront à un redressement du financement;**
- **reconnaître si les organismes de prestation ont réussi à aider leurs clients à obtenir des résultats positifs.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. Le ministère a déjà entrepris un examen de son modèle de financement. Le modèle révisé s'appuiera sur le principe de transparence, et le financement sera lié aux normes de rendement afin de s'assurer que les organismes offrent des services efficaces et de qualité. On fixera des critères et les niveaux de financement seront redressés en fonction du rendement et des circonstances. Le nouveau modèle de financement sera introduit à la fin de l'exercice en cours et mis en oeuvre en novembre 2003 pour le plan d'activités de 2004-2005.

Surveillance du rendement des organismes de prestation

Le ministère demande à ses conseillers régionaux de visiter chaque organisme environ une fois tous les 12 à 14 mois pour évaluer ses progrès en fonction des engagements pris par le ministère dans son plan d'activités et sa fidélité aux directives et normes du programme, ainsi que la qualité de la gestion du programme dans son ensemble. Les visites d'organismes sont un moyen important de surveiller le rendement de l'organisme et du programme puisque les rapports sur la qualité et l'efficacité des services d'alphabétisation sont en cours d'élaboration. Les conseillers déterminent quels sont les organismes à visiter en fonction du temps écoulé depuis la visite antérieure et aussi de ses relations avec l'organisme, de sa connaissance de questions précises et de son impression générale quant à la réussite de l'organisme.

Nous avons conclu que le programme du ministère pour les visites d'organismes avait besoin d'être renforcé. Il y manque en particulier :

- l'évaluation officielle de facteurs de risque que sont les plaintes, les problèmes de rapports financiers et de rapports sur le rendement, l'incapacité d'atteindre les objectifs en matière d'heures de contact et les résultats de visites antérieures;

- une supervision suffisante du processus utilisé pour s'assurer que les problèmes relevés sont traités rapidement.

Au moment de notre vérification, le ministère mettait au point un outil d'évaluation pour aider les conseillers régionaux à évaluer le rendement des organismes.

La sélection d'organismes efficaces ne suffit pas. Le ministère doit tenir un dossier précis sur toutes les visites réalisées et sur la situation quant aux mesures correctrices requises. Au moment de notre vérification, le ministère avait commencé à tenir à jour un sommaire des visites d'organismes, mais il n'était pas terminé.

Recommandation

Pour s'assurer que les conseillers régionaux et les organismes de prestation du programme Alphabétisation et formation de base répondent aux attentes plus économiquement et plus efficacement, le ministère doit :

- **s'assurer que les conseillers régionaux évaluent formellement le risque de problèmes de rendement lorsqu'ils choisissent les organismes et font des visites de contrôle;**
- **suivre et résumer les résultats de toutes les visites pour déterminer si elles se déroulent comme prévu et si des mesures correctrices sont prises lorsque l'on décèle des problèmes.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. Pour 2002-2003, le ministère officialisera la composante de l'évaluation de risque utilisée pour déterminer la nécessité et la fréquence des visites d'organismes. Cette composante sera révisée et peaufinée au moment où l'on mettra en oeuvre les normes de rendement.

Le ministère achèvera son système de suivi pour s'assurer que toutes les visites d'organismes sont conformes à notre approche d'évaluation du risque et il prendra les mesures correctrices qui s'imposent.

ACQUISITION ET GESTION DES SERVICES DE CONSULTATION ET AUTRES

Depuis l'exercice 1998-1999, le ministère a versé à deux tierces parties, organismes à but non lucratif, quelque 11 millions de dollars pour la mise en oeuvre de projets importants et l'achat de services de consultation et de formation, la technologie informatique et d'autres services afin d'améliorer la prestation des programmes Connexion Emploi et Alphabétisation et formation de base. Dans les deux cas, l'organisme a reçu des paiements de transfert du ministère pour administrer et payer les services au nom du ministère. En

Recommandation

Pour s'assurer que le financement aux organismes de prestation du programme Alphabétisation et formation de base est approprié et équitable en fonction du niveau et de la qualité des services fournis, le ministère doit mettre en application un modèle de financement ayant les caractéristiques suivantes :

- **fixer les conditions et processus qui aboutiront à un redressement du financement;**
- **reconnaître si les organismes de prestation ont réussi à aider leurs clients à obtenir des résultats positifs.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. Le ministère a déjà entrepris un examen de son modèle de financement. Le modèle révisé s'appuiera sur le principe de transparence, et le financement sera lié aux normes de rendement afin de s'assurer que les organismes offrent des services efficaces et de qualité. On fixera des critères et les niveaux de financement seront redressés en fonction du rendement et des circonstances. Le nouveau modèle de financement sera introduit à la fin de l'exercice en cours et mis en oeuvre en novembre 2003 pour le plan d'activités de 2004-2005.

Surveillance du rendement des organismes de prestation

Le ministère demande à ses conseillers régionaux de visiter chaque organisme environ une fois tous les 12 à 14 mois pour évaluer ses progrès en fonction des engagements pris par le ministère dans son plan d'activités et sa fidélité aux directives et normes du programme, ainsi que la qualité de la gestion du programme dans son ensemble. Les visites d'organismes sont un moyen important de surveiller le rendement de l'organisme et du programme puisque les rapports sur la qualité et l'efficacité des services d'alphabétisation sont en cours d'élaboration. Les conseillers déterminent quels sont les organismes à visiter en fonction du temps écoulé depuis la visite antérieure et aussi de ses relations avec l'organisme, de sa connaissance de questions précises et de son impression générale quant à la réussite de l'organisme.

Nous avons conclu que le programme du ministère pour les visites d'organismes avait besoin d'être renforcé. Il y manque en particulier :

- l'évaluation officielle de facteurs de risque que sont les plaintes, les problèmes de rapports financiers et de rapports sur le rendement, l'incapacité d'atteindre les objectifs en matière d'heures de contact et les résultats de visites antérieures;

- une supervision suffisante du processus utilisé pour s'assurer que les problèmes relevés sont traités rapidement.

Au moment de notre vérification, le ministère mettait au point un outil d'évaluation pour aider les conseillers régionaux à évaluer le rendement des organismes.

La sélection d'organismes efficaces ne suffit pas. Le ministère doit tenir un dossier précis sur toutes les visites réalisées et sur la situation quant aux mesures correctrices requises. Au moment de notre vérification, le ministère avait commencé à tenir à jour un sommaire des visites d'organismes, mais il n'était pas terminé.

Recommandation

Pour s'assurer que les conseillers régionaux et les organismes de prestation du programme Alphabétisation et formation de base répondent aux attentes plus économiquement et plus efficacement, le ministère doit :

- **s'assurer que les conseillers régionaux évaluent formellement le risque de problèmes de rendement lorsqu'ils choisissent les organismes et font des visites de contrôle;**
- **suivre et résumer les résultats de toutes les visites pour déterminer si elles se déroulent comme prévu et si des mesures correctrices sont prises lorsque l'on décèle des problèmes.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. Pour 2002-2003, le ministère officialisera la composante de l'évaluation de risque utilisée pour déterminer la nécessité et la fréquence des visites d'organismes. Cette composante sera révisée et peaufinée au moment où l'on mettra en oeuvre les normes de rendement.

Le ministère achèvera son système de suivi pour s'assurer que toutes les visites d'organismes sont conformes à notre approche d'évaluation du risque et il prendra les mesures correctrices qui s'imposent.

ACQUISITION ET GESTION DES SERVICES DE CONSULTATION ET AUTRES

Depuis l'exercice 1998-1999, le ministère a versé à deux tierces parties, organismes à but non lucratif, quelque 11 millions de dollars pour la mise en oeuvre de projets importants et l'achat de services de consultation et de formation, la technologie informatique et d'autres services afin d'améliorer la prestation des programmes Connexion Emploi et Alphabétisation et formation de base. Dans les deux cas, l'organisme a reçu des paiements de transfert du ministère pour administrer et payer les services au nom du ministère. En

procédant ainsi, le ministère n'a pas suivi les politiques d'acquisition prudente et d'approbation qui se seraient appliquées s'il s'était procuré lui-même ces services importants. Il a aussi payé 600 000 $ de TPS pour ces services, ce qu'il n'aurait pas eu à faire s'il avait engagé lui-même les fournisseurs de services.

Bien que ces services aient été destinés à fournir des systèmes, des rapports, des outils de surveillance normalisés ainsi que la formation et le soutien d'organismes de prestation des programmes, le ministère n'en a pas contrôlé comme il l'aurait dû l'acquisition et la gestion. Nous nous sommes inquiétés de la manière dont ces services avaient été acquis, les fonds avancés et les contrats gérés. Le ministère était incapable de prouver l'optimisation des ressources dans cette situation.

Projets de mise au point du système informatique

CONNEXION EMPLOI

Au cours de l'exercice 1998-1999, le ministère a demandé à un tiers, un organisme à but non lucratif représentant environ la moitié des organismes de prestation du programme, de coordonner un projet de développement et de mise en place d'un système informatique pour le programme Connexion Emploi du ministère. L'organisme à but non lucratif a alors engagé, sans concours, les services d'une société responsable de la coordination des projets. Celle-ci nous a informés qu'elle avait elle-même engagé les services d'un cabinet de développement de systèmes par un processus de sélection, mais nous avons été incapables de nous en assurer parce que ladite société n'avait pas conservé la documentation pertinente, ce qu'elle n'était pas tenue de faire au-delà de trois ans. Le fabricant du système relevait directement de la société. Entre 1998-1999 et 2001-2002, le tiers a versé à la société 4,4 millions de dollars prélevés sur les fonds de paiement de transfert du ministère. Cette somme comprenait le règlement des factures du fabricant du système (1,1 million de dollars en 1998-1999, 593 000 $ en 1999-2000, 1,8 million de dollars en 2000-2001, et 920 000 $ en 2001-2002). En plus du projet de développement original, le financement annuel du ministère pour ce projet comprenait des montants correspondant aux améliorations fonctionnelles et à l'entretien du système, ainsi qu'à la formation de l'organisme de prestation qui utilise le système. Le ministère prévoyait de verser d'autres montants à ces fins en 2002-2003.

Entre 1999-2000 et 2001-2002, le ministère a demandé à la société de lui soumettre chaque année des propositions. Celles-ci portaient sur les produits livrables du projet et les coûts prévus. Les ententes annuelles avec l'organisme à but non lucratif donnaient les listes des produits à livrer pour le projet, mais n'indiquaient pas les coûts correspondants. Ceux-ci étaient approuvés sous forme de montant global seulement. Les états financiers vérifiés annuels demandés par le ministère donnaient une garantie sur les dépenses totales du projet engagées par la société, mais non pas sur les coûts de chaque produit. Le ministère était donc incapable de savoir si ces coûts étaient raisonnables et appropriés.

ALPHABÉTISATION ET FORMATION DE BASE

En mars 2000, le ministère a demandé à un organisme de service à but non lucratif possédant une expérience dans le domaine de la technologie de l'information et de l'alphabétisation de diriger le développement d'un système de gestion informatique pour son programme Alphabétisation et formation de base. Dans ce cas, l'organisme a aussi agi en qualité de directeur de projet pour le contrat. En août 2000, il a choisi un cabinet d'experts-conseils afin de développer le système selon un prix soumissionné de 700 000 $. En novembre 2000, il a soumis une proposition de projet plus complète comprenant le développement du système, la formation, la gestion du projet, le soutien technique et les frais généraux d'administration, pour un montant total de 3,8 millions de dollars. Le développement du système lui-même est passé de 700 000 $, le prix original, à environ 1,6 million de dollars. Le montant restant, soit 2,2 millions de dollars, était destiné aux services de gestion du projet, à la formation de l'organisme de prestation de services et au soutien technique devant être assuré par l'organisme de service à but non lucratif sélectionné sans concours. Le ministère a approuvé la proposition de projet de 3,8 millions de dollars en décembre 2000.

Au 31 mars 2002, le total des frais facturés atteignait environ 3,6 millions de dollars, mais le système n'était pas encore prêt. Les frais de développement du système s'élevaient alors à 2,3 millions de dollars, soit une augmentation de 1,6 million de dollars par rapport à la proposition d'août 2000. Trois facteurs ont entraîné l'augmentation des frais de développement

- Les produits livrables du projet n'avaient pas encore été déterminés définitivement avant la demande de proposition d'août 2000. Dans cette demande, les soumissionnaires étaient informés que les exigences des utilisateurs et la conception préliminaire des données étaient encore indéterminées. Aucune décision n'avait encore été prise à propos des données qui feraient réellement partie du système de gestion informatique du programme Alphabétisation et formation de base. Les produits livrables étaient si mal définis qu'un soumissionnaire a été contraint de répondre qu'il était difficile d'estimer le travail de développement à effectuer et, par conséquent, son propre travail.
- Le ministère n'a pas donné ordre au directeur de projet d'inclure la deuxième phase dans la demande de proposition d'août 2000, mais elle l'était dans la proposition de projet de novembre 2000 qu'a reçue le directeur du projet. Le ministère a éliminé toute possibilité d'économie d'échelle des soumissionnaires en n'incluant pas les deux phases dans la demande de proposition originale ou en faisant une nouvelle demande de proposition.
- L'expert-conseil du développement du système a été autorisé à ajouter 35 % à sa soumission originale pour prendre en compte les modifications non prévues avant même que le projet n'ait commencé.

De même que pour les contrats avec les experts-conseils du système que nous avons examinés pour Connexion Emploi, les états vérifiés ne fournissaient que le total des coûts engagés par l'organisme. Étant donné le peu d'information financière fournie, le ministère ne pouvait comparer ce qu'il avait payé pour chaque produit livrable à ce qu'il avait approuvé dans chaque cas.

OBTENTION DES APPROBATIONS ET CONTRÔLE DES COÛTS

Ces deux projets et les contrats de consultation connexes ont été approuvés et octroyés conformément au pouvoir d'approbation de paiement de transfert du ministère. Normalement, des projets aussi importants de développement de systèmes informatiques requièrent l'approbation du ministère et du Conseil de gestion du gouvernement. Or, parce que les fonds venant de paiements de transfert avaient été versés à des organismes tiers, ces approbations n'ont pas été obtenues. Le processus d'approbation est conçu pour que l'on puisse s'assurer que les projets sont totalement justifiés et que l'acquisition se fait par concours, en respectant le processus de gestion de projet . Selon les directives du gouvernement, il faut obtenir l'approbation de membres précis de la haute direction et de l'organisme central avant d'octroyer sans concours un contrat à un cabinet d'experts-conseils. Cependant, le ministère n'a pas été en mesure de fournir de documentation justifiant ou approuvant une dispense de concours. Il n'y a donc pas eu de concours ouvert et transparent, bien défini, et par conséquent le ministère n'a pu démontrer l'optimisation des ressources.

Par contre, nous avons noté que le ministère avait obtenu toutes les approbations requises et qu'il y avait eu un concours avant le contrat de consultation ou le versement des fonds pour le développement de son nouveau système informatique sur l'apprentissage. On prélevait sur les fonds de fonctionnement du ministère pour développer le système.

Projets d'acquisition d'ordinateurs

PROGRAMME ALPHABÉTISATION ET FORMATION DE BASE

Le ministère a confié au même organisme de service à but non lucratif la gestion du projet de système informatique sur le programme Alphabétisation et formation de base, le chargeant de superviser deux projets consistant à aider les organismes de prestation du programme à faire l'acquisition de nouveaux ordinateurs et logiciels. Les premiers ordinateurs achetés étaient destinés à l'administration du programme et au nouveau système informatique, et les ordinateurs suivants, aux services aux participants. Les projets ont débuté en 1999-2000 et 2000-2001, respectivement, pour un financement total de 6,1 millions de dollars répartis ainsi : 900 000 $ pour des services comme l'évaluation des besoins des organismes en matière de matériel et de formation, ainsi que pour la gestion et l'administration de l'ensemble du projet; et 5,2 millions de dollars pour l'achat d'ordinateurs. Nous avons examiné les deux projets et fait les remarques suivantes.

Le ministère a versé un montant global à l'organisme au début de chaque projet plutôt que d'attendre qu'on lui demande les fonds. À la fin des deux distributions d'ordinateurs, l'organisme détenait toujours environ 1,1 million de dollars des crédits du ministère, et ce, pour deux raisons. Premièrement, le ministère a donné 500 000 $ de trop à l'organisme avant même que ne commencent les deux projets, et ce, parce qu'il a mal calculé le nombre d'organismes à financer. Deuxièmement, les organismes de prestation ont dépensé 600 000 $ de moins que prévu pour acheter le matériel nécessaire.

En mars 2002, le ministère a donné instruction à l'organisme d'utiliser environ 900 000 $ de l'excédent de 1,1 million de dollars pour d'autres projets, comme l'achat de nouveaux ordinateurs, l'élaboration de cours de formation pour les organismes et l'aménagement d'une aire de soutien technique dans les installations de l'organisme. Ces projets supplémentaires devaient être terminés pour le 31 mars 2002.

Le ministère n'a obtenu aucun détail sur les dépenses réelles. Par exemple, nous avons pu déterminer que l'organisme avait facturé et reçu 48 000 $ de plus que les honoraires administratifs proposés et approuvés qui s'élevaient à 190 000 $. Pour la deuxième distribution d'ordinateurs, les honoraires approuvés étaient fonction du pourcentage des coûts du projet ainsi que du pourcentage des achats chiffrés de matériel informatique. En conséquence, les honoraires administratifs approuvés sont passés de 40 000 $ (15 % des coûts, sans compter l'achat d'ordinateurs) pour le premier projet à 150 000 $ (51 % des coûts, sans compter l'achat d'ordinateurs) pour le deuxième projet. Le ministère ne pouvait fournir aucun justificatif de l'approbation de l'augmentation.

Encadrement pour Connexion Emploi et autres services de consultation

En 1999-2000, le ministère a demandé à un autre cabinet d'experts-conseils de soumettre une proposition de services d'encadrement professionnel destinés à ses organismes de prestation du programme Connexion Emploi. Une fois encore, il n'y a pas eu de concours. Entre 1999-2000 et 2001-2002, l'organisme à but non lucratif associé au projet de système informatique de Connexion Emploi a versé à ce cabinet plus de 2,1 millions de dollars provenant des paiements de transfert du ministère, soit 700 000 $ au cours de chaque exercice. Bien que la majeure partie des crédits ait servi à payer les services d'encadrement fournis aux organismes, le cabinet a aussi aidé le ministère en élaborant un cadre d'évaluation des organismes et en rédigeant de nouvelles directives pour les programmes.

Paiement de la TPS

Le ministère est exonéré de la TPS lorsqu'il paie des services. Cependant, les experts-conseils facturaient les services rendus aux organismes à but non lucratif, et donc la TPS était incluse dans leurs factures. En passant par des organismes à but non lucratif, le

ministère a payé environ 600 000 $ de plus pour ces services qu'il ne l'aurait fait s'il avait traité directement avec les experts-conseils.

Pour le programme Alphabétisation et formation de base, l'organisme à but non lucratif a facturé, à bon escient, au ministère la TPS à 3,5 % plutôt qu'à 7 % puisque l'administrateur tiers était un organisme à but non lucratif et avait donc droit au remboursement de 50 % de la TPS payée. Pour les services liés à Connexion Emploi, cependant, l'organisme à but non lucratif a inclus dans sa facture au ministère les 7 % facturés par les experts-conseils. Nous avons estimé que, depuis 1998-1999, le ministère a versé à l'administrateur 235 000 $ pour la TPS que celui-ci n'aurait pas dû payer.

Recommandation

Pour mieux assurer l'optimisation des ressources lorsqu'il se procure les services d'experts-conseils et autres, le ministère doit :

- **se conformer aux politiques du gouvernement pour l'acquisition de ces services, quelle que soit la source des fonds utilisés pour se les procurer;**
- **recouvrer les fonds versés aux organismes bénéficiaires de paiements de transfert au titre de la TPS qu'ils n'ont pas à payer.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. Pour le système de Connexion Emploi, le processus entrepris en 2001-2002 intégrait des moyens de contrôle et processus plus prudents pour l'acquisition des services en 2002-2003. Le budget de la soumission acceptée est tout à fait comparable aux coûts de développement et de soutien des systèmes dans les contrats antérieurs, et la Direction de la technologie de l'information du ministère a reconnu qu'il se conformait à une norme de valeur pour le développement des systèmes.

Pour le système du programme Alphabétisation et formation de base, l'organisme tiers prestataire du service délimitera exactement et soumissionnera le travail de développement subséquent des systèmes et son offre y correspondra.

Le système informatique de Connexion Emploi soutient la prestation de services de qualité constante aux particuliers et aux employeurs de la province. Il fournit aux lieux de prestation les données sur le programme au niveau de l'organisme dont ils ont besoin pour planifier, évaluer et adapter les services afin d'améliorer le service à la clientèle dans leur collectivité. Il est prévu que le système du programme Alphabétisation et formation de base offrira les mêmes avantages lorsqu'il sera au point.

Les données sur les particuliers et les employeurs, les services fournis, les résultats obtenus, la satisfaction de la clientèle et les coûts aident le

ministère à évaluer la politique et la conception du programme par rapport à ses activités de base et à ses objectifs stratégiques. Les systèmes fournissent aussi des mécanismes de rapports normalisés à l'échelle de la province, qui permettent au ministère de gérer le rendement des organismes subventionnés et de rapporter efficacement les résultats des programmes.

Il n'y a pas eu de demande de proposition pour les services d'encadrement et autres services de formation. Le cabinet d'experts-conseils qui s'en est chargé a été recommandé par un groupe consultatif représentant le réseau de prestation de Connexion Emploi, en se fondant sur son évaluation d'un projet initial d'encadrement et de formation entrepris par l'organisme sectoriel à but non lucratif.

L'organisme a été prévenu qu'une demande de proposition était obligatoire pour les projets de développement d'un réseau d'encadrement et de formation mentionnés par le groupe consultatif pour 2003-2004.

Le ministère a déjà pris des mesures afin de recouvrer la TPS que l'organisme à but non lucratif n'aurait pas dû payer. Le ministère veillera également à ce que la TPS soit adéquatement financée dans les futurs projets d'emploi semblables. En outre, il examinera les conséquences et les options de l'élaboration de politiques/méthodes concernant le recouvrement de la TPS versée pour la prestation des programmes.

ministère a payé environ 600 000 $ de plus pour ces services qu'il ne l'aurait fait s'il avait traité directement avec les experts-conseils.

Pour le programme Alphabétisation et formation de base, l'organisme à but non lucratif a facturé, à bon escient, au ministère la TPS à 3,5 % plutôt qu'à 7 % puisque l'administrateur tiers était un organisme à but non lucratif et avait donc droit au remboursement de 50 % de la TPS payée. Pour les services liés à Connexion Emploi, cependant, l'organisme à but non lucratif a inclus dans sa facture au ministère les 7 % facturés par les experts-conseils. Nous avons estimé que, depuis 1998-1999, le ministère a versé à l'administrateur 235 000 $ pour la TPS que celui-ci n'aurait pas dû payer.

Recommandation

Pour mieux assurer l'optimisation des ressources lorsqu'il se procure les services d'experts-conseils et autres, le ministère doit :

- **se conformer aux politiques du gouvernement pour l'acquisition de ces services, quelle que soit la source des fonds utilisés pour se les procurer;**
- **recouvrer les fonds versés aux organismes bénéficiaires de paiements de transfert au titre de la TPS qu'ils n'ont pas à payer.**

Réponse du ministère

Nous acquiesçons à cette recommandation. Pour le système de Connexion Emploi, le processus entrepris en 2001-2002 intégrait des moyens de contrôle et processus plus prudents pour l'acquisition des services en 2002-2003. Le budget de la soumission acceptée est tout à fait comparable aux coûts de développement et de soutien des systèmes dans les contrats antérieurs, et la Direction de la technologie de l'information du ministère a reconnu qu'il se conformait à une norme de valeur pour le développement des systèmes.

Pour le système du programme Alphabétisation et formation de base, l'organisme tiers prestataire du service délimitera exactement et soumissionnera le travail de développement subséquent des systèmes et son offre y correspondra.

Le système informatique de Connexion Emploi soutient la prestation de services de qualité constante aux particuliers et aux employeurs de la province. Il fournit aux lieux de prestation les données sur le programme au niveau de l'organisme dont ils ont besoin pour planifier, évaluer et adapter les services afin d'améliorer le service à la clientèle dans leur collectivité. Il est prévu que le système du programme Alphabétisation et formation de base offrira les mêmes avantages lorsqu'il sera au point.

Les données sur les particuliers et les employeurs, les services fournis, les résultats obtenus, la satisfaction de la clientèle et les coûts aident le

ministère à évaluer la politique et la conception du programme par rapport à ses activités de base et à ses objectifs stratégiques. Les systèmes fournissent aussi des mécanismes de rapports normalisés à l'échelle de la province, qui permettent au ministère de gérer le rendement des organismes subventionnés et de rapporter efficacement les résultats des programmes.

Il n'y a pas eu de demande de proposition pour les services d'encadrement et autres services de formation. Le cabinet d'experts-conseils qui s'en est chargé a été recommandé par un groupe consultatif représentant le réseau de prestation de Connexion Emploi, en se fondant sur son évaluation d'un projet initial d'encadrement et de formation entrepris par l'organisme sectoriel à but non lucratif.

L'organisme a été prévenu qu'une demande de proposition était obligatoire pour les projets de développement d'un réseau d'encadrement et de formation mentionnés par le groupe consultatif pour 2003-2004.

Le ministère a déjà pris des mesures afin de recouvrer la TPS que l'organisme à but non lucratif n'aurait pas dû payer. Le ministère veillera également à ce que la TPS soit adéquatement financée dans les futurs projets d'emploi semblables. En outre, il examinera les conséquences et les options de l'élaboration de politiques/méthodes concernant le recouvrement de la TPS versée pour la prestation des programmes.

CHAPITRE QUATRE

Suivi des recommandations du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000)

Nous avons l'habitude de formuler des recommandations précises dans nos rapports de vérification d'optimisation des ressources et de demander aux ministères et organismes de s'engager par écrit à prendre des mesures correctives dans le Chapitre trois de notre Rapport annuel. Deux ans après la publication de nos recommandations et des réponses des ministères et organismes, nous vérifions les suites que ceux-ci ont données aux recommandations.

Le Chapitre quatre décrit brièvement les vérifications d'optimisation des ressources dont il est fait état au Chapitre trois de notre *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000) et précise l'état actuel des interventions motivées par nos recommandations. Les sections de ce chapitre consistent dans des examens de suivi.

Nos examens de suivi visent à fournir un degré de certitude moyen quant à la portée et à la pertinence des mesures correctives prises par les ministères et organismes. Ils consistent surtout dans des enquêtes et discussions avec le personnel de direction, des analyses des renseignements fournis et, s'il y a lieu, des examens et des contrôles limités des systèmes, des procédures et des opérations. Comme il ne s'agit pas d'une vérification, nous ne pouvons pas affirmer avec un degré élevé de certitude que les mesures correctives décrites ont été mises en œuvre avec efficacité de façon à résoudre tous les problèmes notés. Lorsque ces examens mettent en lumière de nouveaux problèmes, nous en tenons compte

dans la planification de notre vérification. De toute façon, les résultats des mesures correctives prises ou prévues font l'objet d'un examen et d'un rapport plus détaillés dans le cadre de vérifications subséquentes.

Certaines des recommandations que nous avons formulées en 2000 semblent avoir été mises en œuvre soit intégralement, soit en grande partie. Il reste que, dans bien des cas, les progrès se font attendre ou se poursuivent.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION

4.01–AgriCorp

(Suivi de la section 3.01 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources*—2000)

CONTEXTE

Établie par la *Loi de 1996 sur AgriCorp*, la société AgriCorp a pour objet principal de gérer les régimes d'assurance-récolte pour l'industrie de l'agriculture et de l'alimentation. À la fin de l'exercice 2001-2002, l'actif d'AgriCorp (fonds d'administration générale, caisse d'assurance-récolte et fonds du Programme d'assurance du revenu du marché) s'élevait à 413 millions de dollars (604 millions de dollars à la fin de l'exercice 1999-2000). Les frais administratifs acquittés à même le fonds d'administration générale d'AgriCorp en 2001-2002 s'élevaient à plus de 12,2 millions de dollars (16 millions de dollars en 1999-2000). Durant le même exercice, les deux autres fonds ont versé 322 millions de dollars (180 millions de dollars en 1999-2000) aux agriculteurs de l'Ontario pour les indemniser de leurs pertes résultant d'une production agricole plus faible et de prix bas sur le marché.

En 2000, nous sommes arrivés à la conclusion qu'AgriCorp n'avait pas instauré les procédures nécessaires pour garantir que ses activités soient conformes à la loi et aux politiques générales établies. En outre, AgriCorp n'avait pas géré certaines ressources en tenant dûment compte des principes d'économie et d'efficacité et, à plusieurs occasions, n'avait pas assuré la bonne garde des ressources qui lui étaient confiées. De plus, AgriCorp ne s'était pas dotée des procédures de gouvernance et de responsabilisation nécessaires pour garantir la bonne gestion de la société et recueillir l'information nécessaire pour mesurer son efficacité et en faire rapport.

Voici certaines des constatations que nous avons faites en 2000 :

- Utilisant les fonds du ministère à mauvais escient, AgriCorp a perdu 325 000 $ dans le cadre d'activités de placement de nature spéculative, plus précisément la vente et l'achat d'obligations sur une base quotidienne. En outre, AgriCorp a enfreint sa responsabilité de fiduciaire en tâchant de transférer la perte à la Caisse d'assurance-récolte de l'Ontario. Nous avons dû intervenir pour annuler ce transfert.
- Contrairement à la loi, AgriCorp a tâché à plusieurs reprises de sortir des fonds de la Caisse d'assurance-récolte de l'Ontario pour acquitter ses frais administratifs. Nous avons dû intervenir pour empêcher que l'on touche à la Caisse.
- Sans procéder à une analyse de rentabilisation en bonne et due forme et à un appel d'offres, AgriCorp a retenu les services d'un intermédiaire pour placer 14,5 millions de dollars de couverture de réassurance auprès de compagnies d'assurance privées.

- AgriCorp a reçu peu de valeur, voire aucune, en contrepartie des 3 millions de dollars qu'elle a affectés à des projets de technologie de l'information mal planifiés, mal contrôlés et mal gérés. En outre, des conseillers en technologie de l'information ont été embauchés sans concours, une formation leur a été assurée aux frais des contribuables, et plusieurs experts-conseils ont été embauchés pour des périodes allant de 5 à 13 ans à des taux de rémunération allant jusqu'à 640 $ par jour.
- AgriCorp a retenu les services d'un conseiller en investissement contre une rémunération d'au moins 400 000 $ par an, sans concours. Les conseils reçus se sont révélés peu utiles, le conseiller recommandant à maintes reprises des investissements contraires à la *Loi sur AgriCorp*.

Par conséquent, nous avons fait un certain nombre de recommandations visant à améliorer la gestion et la gouvernance d'AgriCorp. AgriCorp et le ministère se sont engagés à prendre des mesures correctives.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

D'après les renseignements que nous avons obtenus d'AgriCorp, des mesures ont été prises à l'endroit de toutes les recommandations que nous avons formulées dans notre *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000). Nous présentons ci-dessous l'état actuel de chacune de nos recommandations.

CONFORMITÉ AVEC LA LOI ET LES PROCÉDURES GÉNÉRALES

Placements

Recommandation

Afin de s'assurer que des contrôles appropriés sont en place pour protéger les placements, AgriCorp doit :

- *adopter uniquement des stratégies de placement qui sont en conformité avec les procédures générales et les exigences des ententes officielles;*
- *établir des procédés appropriés pour surveiller les activités de placement et assurer la conformité avec ces procédés.*

État actuel

AgriCorp nous a informés que les pertes soulignées dans notre *Rapport spécial* (2000) ont été remboursées au fonds d'administration générale de la société. De plus, le conseil d'administration a approuvé de nouvelles politiques de placement tant pour le fonds d'administration générale que pour la Caisse d'assurance-récolte qui respectent la *Loi de 1996 sur AgriCorp*. Par ailleurs, depuis octobre 2000, AgriCorp retient les services d'un

bureau d'experts-comptables externe, qui est chargé d'effectuer des examens trimestriels de ses activités de placement pour déterminer si elles sont conformes aux politiques de placement de la société, et d'en faire rapport au conseil.

Administration de la Caisse

Recommandation

Afin de garantir l'intégrité de tous les fonds qu'elle gère et de s'assurer qu'aucun fonds n'est avantagé aux dépens d'un autre, AgriCorp doit :

- *veiller à ce que les activités de la société soient saines au point de vue législatif;*
- *adopter des politiques concernant les opérations interfonds, notamment le paiement de taux d'intérêt équitables sur tout prêt interfonds;*
- *examiner les ententes concernant le financement des frais d'administration afin de bien tenir compte des pressions en matière de financement.*

État actuel

On nous a informés qu'AgriCorp a transféré en 2000 un montant de 2,1 millions de dollars, plus les intérêts, du fonds d'administration générale à la Caisse d'assurance-récolte. Ce transfert représente un remboursement des sommes de la Caisse qui avaient servi à payer des frais d'administration, lesquels, a déterminé un conseiller juridique indépendant, auraient dû être payés à même le fonds d'administration générale. Également, en avril 2001, le conseil d'administration a approuvé une politique concernant les prêts interfonds suivant laquelle une entente de prêt serait établie pour ce genre de prêt. On indiquerait notamment dans cette entente les fonds prêteur et emprunteur, le montant du prêt, le taux d'intérêt et le calendrier de remboursement.

En ce qui a trait aux ententes concernant le financement des frais d'administration pour tenir compte des pressions en matière de financement, la société, conformément au nouveau protocole d'entente, négociera avec le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation tout financement supplémentaire requis, au cas par cas.

Indemnités d'assurance

Recommandation

Pour garantir que les indemnités appropriées sont payées conformément à la loi et aux politiques de la société, AgriCorp doit :

- *gérer le Projet pilote de garantie par bloc optionnel de manière à ce que la Caisse d'assurance-récolte de l'Ontario ne soit pas exposée à un risque supplémentaire;*
- *faire respecter d'une façon équitable les dates d'échéance concernant les demandes d'assurance et le paiement des primes, quelles que soient les récoltes;*

- *exiger que les estimateurs d'assurance mesurent la surface en acres pour toute demande d'indemnité pour récoltes perdues ou sinistrées;*
- *réévaluer au besoin les procédés afin que des indemnités soient versées uniquement lorsque la production réelle est inférieure à la production garantie.*

État actuel

Le programme de garantie par bloc optionnel continuera d'être offert en tant que projet pilote et il s'applique actuellement à l'année de récolte 2002. AgriCorp nous a informés qu'une franchise supplémentaire – fondée sur le nombre de blocs assurés – a été établie pour tenir compte de l'augmentation du niveau de risque qui découle de ce programme.

AgriCorp nous a également informés qu'elle continuera d'autoriser le paiement des primes après la moisson dans le cadre d'ententes tripartites, car les primes seront garanties par la tierce partie et les producteurs ne peuvent pas se retirer du programme une fois qu'ils sont inscrits. AgriCorp verse des indemnités uniquement après avoir reçu les primes d'assurance.

Afin d'aider les estimateurs d'assurance à vérifier les demandes d'indemnités pour récoltes perdues ou sinistrées, AgriCorp a commencé à utiliser un système d'information géographique pour évaluer les pertes de récolte de 2001. Le système permettra à la société de comparer les productions dans une région donnée et de faire enquête sur les pertes qui ne correspondent pas aux effets climatiques de la région ni à la situation dans les propriétés agricoles adjacentes.

AgriCorp a mis en oeuvre un projet pilote en 2000 pour mettre à l'épreuve une nouvelle façon d'assurer les récoltes de fourrage fondée sur un modèle qui compare les précipitations en cours d'année au niveaux historiques pour corroborer la production estimative. Le projet pilote fait l'objet d'une évaluation pour déterminer la pertinence de la protection fournie, les frais d'administration et la mesure dans laquelle la clientèle accepte cette nouvelle méthode.

SOUCI DE L'ÉCONOMIE ET DE L'EFFICACITÉ

Gestion de la technologie de l'information

Recommandation

Afin de garantir que la gestion des projets de technologie de l'information donne lieu à la mise en application efficace des plans et atteint des résultats sur le plan économique, AgriCorp doit :

- *élaborer pour la technologie de l'information un plan stratégique à long terme qui tienne compte des besoins opérationnels de la société;*
- *préparer une analyse de rentabilisation appropriée pour tous les projets potentiels de développement de systèmes, notamment une évaluation des besoins de la société et des options disponibles et une analyse coûts-avantages pour chaque option;*

- *avant d'aller de l'avant avec tout projet de développement de système, élaborer et faire approuver par le conseil un plan de projet expliquant les biens livrables et indiquant la nature et le moment des jalons à atteindre;*
- *établir un programme de surveillance rigoureux pour assurer l'atteinte des jalons et la conclusion satisfaisante de tous les projets de développement de systèmes;*
- *procéder à une évaluation approfondie des applications logicielles avant de les acheter pour s'assurer qu'elles répondent aux besoins de la société et peuvent être mises en œuvre.*

État actuel

En mars 2001, le Conseil d'administration a approuvé un plan stratégique de trois ans qui comprenait, en guise d'élément de base, des objectifs stratégiques pour la technologie de l'information. Maintenant, tous les achats importants de technologie de l'information exigent une analyse de rentabilisation comprenant une évaluation des besoins globaux et des options disponibles et une analyse coûts-avantages. Par ailleurs, tous les achats supérieurs à 100 000 $ doivent maintenant être approuvés au préalable par le conseil d'administration.

La société a en outre adopté des lignes directrices pour le développement des systèmes afin de faciliter la gestion et la surveillance de ses projets de technologie de l'information. AgriCorp nous a informés que le contrôle et le compte rendu des projets ainsi que des critères d'évaluation des projets feront partie de la nouvelle méthode pour contribuer à assurer l'atteinte des jalons et l'achèvement des projets de développement de systèmes.

Services de consultation

Recommandation

Afin d'optimiser les ressources consacrées à l'obtention de services de consultation, AgriCorp doit s'assurer :

- *que les conseillers sont embauchés et que les contrats sont renouvelés par voie de concours, et que toute exception est correctement justifiée, documentée et approuvée;*
- *que les conseillers n'effectuent pas de travaux autres que ceux qui sont précisés dans leur contrat;*
- *que les conseillers possèdent les compétences nécessaires pour accomplir leur travail et qu'ils ne sont pas formés aux frais des contribuables;*
- *que les mandats sont officiellement évalués lorsqu'ils prennent fin.*

État actuel

Nous avons été informés que la société a maintenant recours à un processus d'appel d'offres dans tous les cas où elle a besoin de services de consultation. De plus, elle fait

moins appel à des conseillers en technologie de l'information et favorise l'acquisition des compétences nécessaires à l'interne. AgriCorp a retenu les services d'un conseiller à long terme, car elle a besoin de connaissances précises en programmation qu'il est difficile de trouver dans l'industrie. La société a toutefois indiqué que ce contrat ne serait pas renouvelé après juin 2002. Par ailleurs, à l'avenir, les conseillers assumeront leurs frais de formation et tous les conseillers seront soumis à une évaluation officielle à la fin de chaque mandat pour évaluer leur rendement et déterminer s'ils sont aptes à remplir des mandats futurs.

Services de placement

Recommandation

Afin de s'assurer que les services de placement nécessaires sont acquis d'une façon économique, AgriCorp doit :

- *évaluer la nécessité de faire appel à un conseiller en placement;*
- *acquérir des services de placement par voie de concours public;*
- *obtenir un avis juridique concernant les conditions de tous les contrats importants;*
- *étudier la possibilité d'obtenir des conseils en placements au sein du gouvernement.*

État actuel

AgriCorp nous a informés qu'elle n'avait pas renouvelé le contrat de son conseiller en placement qui a pris fin le 31 décembre 2000 et qu'elle prend maintenant les décisions de placement à l'interne. Par ailleurs, la société s'adresse maintenant à l'Office ontarien de financement, au besoin, pour obtenir des conseils en placements.

Réassurance

Recommandation

Afin de s'assurer que son programme de réassurance actuel et toute entente de réassurance future sont économiques et appropriés, AgriCorp doit :

- *déterminer si le programme de réassurance a donné lieu à une réduction directe des taux de prime ou à une augmentation du rendement des placements;*
- *envisager d'obtenir des conseils spécialisés pour examiner les ententes actuelles et les options potentielles;*
- *préparer pour la réassurance une analyse de rentabilisation qui quantifie les coûts et avantages prévus;*
- *acquérir toute réassurance future par le biais d'un concours équitable et transparent;*
- *obtenir l'approbation du conseil avant de conclure toute entente de réassurance future.*

État actuel

AgriCorp prépare maintenant tous les ans pour la réassurance une analyse de rentabilisation qui comprend une analyse des coûts et avantages, l'effet sur les primes et des solutions de rechange. Le conseil d'administration doit examiner et approuver l'analyse de rentabilisation avant que la société puisse lancer un appel d'offres pour la souscription de réassurance. AgriCorp nous a aussi avisés qu'elle a confié à un cabinet d'actuaires la conception et la certification d'une méthode de fixation des taux qui assurera la viabilité de la Caisse d'assurance-récolte et la stabilisation des taux de prime au fil des années.

Frais de déplacement

Recommandation

Afin de s'assurer que seules les dépenses liées au travail sont remboursées aux employés, AgriCorp doit :

- *ne pas rembourser aux employés des frais dont le rapport avec le travail les rend d'une admissibilité douteuse;*
- *élaborer des lignes directrices claires énonçant dans quelles circonstances il est approprié d'accueillir des gens aux frais de la société;*
- *ne rembourser que les frais pour lesquels la documentation appropriée est fournie;*
- *veiller à ce que les gestionnaires n'approuvent que les frais de déplacement qui sont en conformité avec les procédures générales.*

État actuel

AgriCorp nous a avisés qu'elle a instauré de nouvelles procédures d'approbation et de traitement des demandes de remboursement de frais de déplacement. La société a en outre adopté une nouvelle politique d'accueil qui définit les dépenses permises et raisonnables dans un contexte d'affaires.

Achats

Recommandation

Afin d'assurer l'achat économique de produits, AgriCorp devrait acheter tous les produits par l'intermédiaire du service des achats à moins que l'utilisation du fonds de caisse ou des comptes de frais de déplacement des employés ne soit justifiée.

État actuel

AgriCorp nous a avisés qu'elle a renforcé l'application de ses politiques et procédures d'achat auprès du personnel et précisé l'utilisation appropriée du fonds de caisse et des comptes de frais de déplacement des employés pour l'achat de biens et services.

Gestion des biens mobiliers

Recommandation

Afin de bien contrôler et protéger ses biens mobiliers contre les pertes, AgriCorp doit :

- *continuellement mettre à jour son inventaire de biens mobiliers pour s'assurer qu'il fait état de tous les achats, éliminations et réaffectations;*
- *effectuer une vérification périodique des biens afin de déceler les divergences aux fins de suivi et de correction subséquents;*
- *adopter une liste de vérification des cessations de services pour s'assurer de récupérer les biens des employés et conseillers qui quittent la société.*

État actuel

AgriCorp a indiqué qu'elle tient maintenant à jour une liste des éléments d'actif et qu'elle instaurera un processus de vérification périodique des ordinateurs, du mobilier, des agencements et autres éléments d'actif. La société nous a également informés qu'elle préparera pour l'année financière 2002-2003 une nouvelle liste de vérification des cessations de services et qu'elle élaborera de nouvelles procédures pour s'assurer de récupérer tous les biens qui sont en possession des employés lorsqu'ils quittent la société.

ÉVALUATION ET COMPTE RENDU DE L'EFFICACITÉ

Efficacité du programme

Recommandation

Afin de garantir la réalisation efficace des objectifs qui lui sont imposés par la loi, AgriCorp doit :

- *élaborer un énoncé de perspectives d'avenir clair, qui tient compte des objectifs imposés par la loi;*
- *élaborer des mesures de rendement liées à ses perspectives d'avenir et à ses objectifs définis;*
- *effectuer les évaluations nécessaires pour déterminer si ses activités lui permettent de réaliser sa vision définie et ses objectifs connexes.*

État actuel

Un examen du mandat d'AgriCorp a été entrepris en octobre 2000 et un plan d'activités triennal a été approuvé en mars 2001. Le plan d'activités pour les années financières 2001-2002 à 2003-2004 énonce le mandat d'AgriCorp tel qu'il est stipulé dans la loi tandis que l'énoncé des perspectives de la société précise les responsabilités et les priorités de celle-ci.

Dans le cadre de l'établissement du plan d'activités pour l'année financière 2002-2003, AgriCorp prévoit d'élaborer des objectifs de rendement sur un an qui soient précis, mesurables et opportuns. La société se propose de demander le point de vue et l'accord du ministère dans le cadre de l'élaboration et de la mise au point de ces objectifs. Par ailleurs, le directeur général d'AgriCorp et le sous-ministre se réunissent maintenant tous les trimestres pour évaluer les progrès réalisés par la société à l'endroit des objectifs énoncés dans son plan d'activités. Le personnel de la société et celui du ministère ont commencé à tenir des réunions mensuelles pour discuter des questions stratégiques et opérationnelles et examiner le rendement d'AgriCorp.

Régie de la société

Recommandation

Afin d'améliorer la gestion publique, AgriCorp doit :

- *examiner la structure du conseil et de ses comités, et établir des lignes de communication et de responsabilité claires;*
- *s'assurer que la direction fournit des renseignements suffisants, appropriés, et en temps opportun pour la prise de décisions;*
- *évaluer périodiquement l'efficacité du conseil en ce qui concerne la régie et l'atteinte des objectifs généraux.*

État actuel

AgriCorp nous a informés que la structure du conseil d'administration a été modifiée en juin 2000 pour améliorer la gestion publique et établir des lignes de communication et de responsabilité claires. Cette restructuration s'est traduite par un conseil unique composé de 12 membres, contrairement à l'ancienne structure qui comportait deux conseils. La société a en outre créé deux comités permanents du conseil auxquels elle a confié des rôles et des responsabilités bien précis, à savoir le comité administratif et le comité de l'assurance-récolte.

En novembre 2001, AgriCorp et le ministère ont conclu un nouveau protocole d'entente qui énumère les responsabilités du directeur général envers le conseil d'administration, le président du conseil et le sous-ministre. Par ailleurs, le ministère ou le Conseil de gestion du gouvernement peut entreprendre des examens périodiques de la société, comprenant l'examen du rôle du président du conseil et du sous-ministre, du mandat de la société et de sa structure organisationnelle.

RESPONSABILITÉ DU MINISTÈRE

Recommandation

Afin de s'assurer qu'AgriCorp remplit efficacement son mandat et que son exploitation est économique, efficace et en conformité avec la loi, le ministère doit :

- *mettre à jour son protocole d'entente avec la société pour y inclure, le cas échéant, les nouveaux procédés de surveillance et les nouvelles exigences du Conseil de gestion du gouvernement;*
- *énoncer les responsabilités et rôles précis du représentant du ministère au conseil d'administration;*
- *élaborer et adopter des procédés pour surveiller plus efficacement les activités de la société;*
- *mettre en oeuvre un processus de vérification interne périodique pour fournir l'assurance que la société respecte les dispositions financières énoncées dans le protocole d'entente.*

État actuel

En novembre 2001, AgriCorp a signé un nouveau protocole d'entente avec le ministère qui énonce les responsabilités du ministère et de la société de même que celles du représentant du ministère au conseil d'administration. Il incombe notamment au représentant du ministère d'assurer une surveillance globale de la société et de fournir au sous-ministre des rapports trimestriels contenant un aperçu des décisions du conseil et des résumés des questions financières et administratives pour aider la ministre à déterminer si AgriCorp remplit son mandat. Le protocole d'entente exige en outre que la direction des services de vérification internes du ministère vérifie à intervalles réguliers les activités de la société.

MINISTÈRE DES SERVICES À LA COLLECTIVITÉ, À LA FAMILLE ET À L'ENFANCE

4.02–Programme des services de bien-être de l'enfance

(Suivi de la section 3.02 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources*—2000)

CONTEXTE

Le ministère (appelé au moment de notre vérification ministère des Services sociaux et communautaires) est chargé d'établir les attentes à l'égard des services de bien-être de l'enfance au moyen de lois et de règlements, de financer et de surveiller les services fournis par les sociétés d'aide à l'enfance (les sociétés) et de prendre des mesures correctives selon le besoin. Les services fournis par les sociétés comprennent les enquêtes et les évaluations en cas d'allégations de mauvais traitement et de négligence des enfants, le counseling, la tutelle et de nombreux autres types de services qui protègent les enfants contre la négligence et les mauvais traitements physiques et contre les abus sexuels et psychologiques.

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2002, les dépenses au titre du programme s'établissaient à 879 millions de dollars, dont 864 millions pour les paiements de transfert aux sociétés. Les dépenses au titre du programme pour l'exercice 1999-2000 s'élevaient à environ 654 millions de dollars, dont 642 millions au titre des paiements de transfert aux sociétés. Selon le ministère, 154 000 enfants dans 86 000 familles ont bénéficié de services d'une société durant l'exercice se terminant le 31 mars 2000.

En 2000, nous sommes arrivés à la conclusion principale que le ministère ne pouvait s'assurer que les enfants ayant besoin de protection étaient suffisamment bien protégés parce que :

- les sociétés ne pouvaient pas toujours démontrer qu'elles avaient procédé à une évaluation des enfants ayant besoin d'aide dans les cas qui leur avaient été signalés;
- les sociétés n'avaient pas préparé ou mis en œuvre en temps opportun tous les plans de services précisant les mesures à prendre pour protéger un enfant;
- des mesures des résultats du programme n'avaient pas été élaborées et mises en œuvre.

En outre, nous sommes arrivés à la conclusion que le nouveau cadre de financement du ministère, qui devait être mis en vigueur intégralement au cours de l'exercice 2000-2001, constituait une amélioration considérable par rapport à l'ancienne méthode employée par le ministère pour déterminer le financement qui serait consenti aux sociétés au titre du programme. Toutefois, le ministère bénéficiera de tous les avantages du nouveau cadre de

financement seulement lorsque les coûts directs et indirects des services à financer seront liés à la nature et au coût évalué des services à recevoir.

Nous avons fait des recommandations visant à remédier à ces lacunes et le ministère s'est engagé à prendre des mesures correctives.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Le ministère s'emploie actuellement à donner suite à un grand nombre de nos recommandations, comme nous l'indiquons ci-dessous.

GESTION DE CAS

Admissibilité aux services de protection et enquête aux fins de protection

Recommandation

Pour faire en sorte que les enfants considérés à risque obtiennent la protection nécessaire conformément au modèle d'évaluation des risques aux fins de protection de l'enfance en Ontario, le ministère doit :

- *effectuer des examens des dossiers à intervalles réguliers pour évaluer la conformité aux normes de gestion de cas en général et au modèle d'évaluation des risques en particulier;*
- *repérer les cas de non-conformité et veiller à ce que les mesures correctrices nécessaires soient prises en temps voulu.*

État actuel

Le ministère a mis au point un outil de surveillance des cas en décembre 2000 et mené des examens pilotes d'un échantillon de dossiers de protection de l'enfance de 13 sociétés d'aide à l'enfance entre avril et juin 2001. Le rapport émis en octobre 2001 à la suite de ces examens mettait en lumière les aspects qu'il fallait continuer d'améliorer pour réaliser la conformité aux normes relatives aux cas de protection de l'enfance, y compris le modèle d'évaluation des risques, et soulignait également le besoin de modifier ces normes.

À la suite des examens pilotes, le ministère avait prévu de mener des examens de la protection de l'enfance dans toutes les sociétés d'aide à l'enfance en 2002. Il a effectué ces examens dans deux sociétés au cours des trois premiers mois de 2002, mais une grève de fonctionnaires au gouvernement de l'Ontario a interrompu la conduite des examens. Le ministère prévoit poursuivre les examens dans le reste des sociétés à compter d'octobre 2002.

Services de protection et plans de services

Recommandation

Pour faire en sorte que les sociétés d'aide à l'enfance répondent aux attentes minimales en matière de service dans tous les cas de protection de l'enfance, le ministère doit surveiller les activités des sociétés pour avoir l'assurance que :

- *la prestation des services de protection destinés aux enfants qui en ont besoin commence dans les délais prévus, à savoir dans les 30 jours du premier signalement;*
- *des plans de services sont établis pour ces enfants et qu'ils sont approuvés par un superviseur dans un délai de 60 jours, conformément aux exigences.*

État actuel

Les examens pilotes mentionnés précédemment ont fait ressortir le besoin continu d'améliorer la conformité pour garantir que la prestation des services de protection destinés aux enfants qui en ont besoin commence dans les délais prévus, à savoir dans les 30 jours du premier signalement, et que des plans de services sont établis pour ces enfants et sont approuvés par un superviseur dans un délai de 60 jours, conformément aux exigences.

Conformément à ce que nous avons indiqué auparavant, le ministère prévoit de mener des examens de la protection de l'enfance dans toutes les sociétés d'aide à l'enfance à compter d'octobre 2002 pour déterminer si les sociétés se conforment à toutes les exigences des normes relatives aux cas de protection de l'enfance.

Enfants bénéficiant de soins en établissement—Révision du statut des pupilles de la Couronne

Recommandation

Pour faire en sorte que les services fournis aux pupilles de la Couronne soient pertinents et conformes aux exigences de la réglementation, le ministère doit :

- *émettre des directives dans tous les cas où les règlements du programme ne sont pas respectés;*
- *effectuer un suivi des sociétés d'aide à l'enfance pour s'assurer qu'elles obéissent à toutes les directives et qu'elles confirment au ministère, dans le délai prévu de 60 jours, qu'elles s'y sont conformées.*

État actuel

Nous avons été informés que le ministère remettait l'accent sur la nécessité d'émettre des directives dans tous les cas où les règlements du programme ne sont pas respectés. Par ailleurs, le ministère a élaboré et mis en œuvre un système de rappel informatisé qui assure

un suivi rapide pour garantir que les sociétés obéissent aux directives dans le délai prévu de 60 jours.

Un examen d'un échantillon des dossiers des pupilles de la Couronne mené par les services de vérification internes du ministère a révélé que les rapports de suivi destinés au ministère étaient habituellement produits dans le délai prévu de 60 jours. Toutefois, ces rapports, bien souvent, ne précisaient pas les mesures prises pour remédier aux préoccupations relevées. De plus, dans bien des cas, il n'y avait aucune indication que le ministère avait examiné la pertinence des réponses fournies par les sociétés.

Enfants bénéficiant de soins en établissement—Examen du dossier des pupilles ne relevant pas de la Couronne

Recommandation

Pour faire en sorte que les services de protection fournis aux pupilles qui ne relèvent pas de la Couronne conviennent à leurs besoins et soient conformes aux exigences du programme, le ministère doit :

- *instaurer un processus d'examen régulier des dossiers des pupilles qui ne relèvent pas de la Couronne;*
- *veiller à ce que les cas de non-conformité aux exigences du programme soient communiqués aux sociétés d'aide à l'enfance et, le cas échéant, que la situation soit corrigée dans les plus brefs délais.*

État actuel

Le ministère a donné suite en bonne partie à cette recommandation. Le processus de surveillance des dossiers des pupilles qui ne relèvent pas de la Couronne a été mis en œuvre en 2001. Suivant ce processus, le ministère effectue maintenant des examens annuels d'un échantillon des dossiers de ces pupilles. Le ministère a émis des lignes directrices pour ces examens, ainsi que pour l'émission de directives lorsque les examens révèlent des cas de non-conformité aux exigences de la loi et de la réglementation. Les sociétés sont tenues de faire part au ministère dans un délai de 60 jours des mesures correctives apportées.

Un examen d'un échantillon des dossiers des pupilles qui ne relèvent pas de la Couronne mené par les services de vérification internes indiquait que des directives étaient émises pour les aspects non conformes.

Ententes de prolongation des soins et de l'entretien

Recommandation

Afin de faciliter le passage des pupilles de la Couronne à une vie autonome, le ministère doit veiller à ce que :

- *les sociétés d'aide à l'enfance effectuent un suivi régulier auprès des jeunes qui ont signé des ententes de prolongation des soins et de l'entretien, comme l'exige leur entente, et qu'elles évaluent la progression des jeunes vers l'atteinte de leurs objectifs personnels;*
- *les sociétés prennent, en temps voulu, les mesures correctrices nécessaires lorsque les exigences des ententes ne sont pas respectées.*

État actuel

Le ministère a laissé entendre qu'il considère que les méthodes de responsabilisation adoptées par les bureaux régionaux permettent de surveiller de façon adéquate les pratiques des sociétés en ce qui concerne les ententes de prolongation des soins et de l'entretien des anciens pupilles de la Couronne. Le ministère n'a donc fait aucun progrès à l'endroit de cette recommandation.

Accréditation des établissements pour enfants

Recommandation

Afin d'inciter les exploitants d'établissements à fournir aux enfants des soins qui répondent à des normes minimales acceptables, le ministère doit effectuer et documenter les inspections aux fins d'accréditation, et renouveler les permis en temps voulu.

État actuel

Le ministère a incorporé un module d'accréditation dans son Système d'information sur la gestion des services et se propose de surveiller tous les ans les données sur l'examen et le renouvellement de l'accréditation par le truchement du système.

Incidents graves

Recommandation

Pour garantir la sécurité des enfants confiés aux sociétés d'aide à l'enfance et obtenir l'assurance que les incidents graves sont traités comme il se doit, le ministère doit prendre les mesures nécessaires pour s'assurer :

- *qu'un avis de notification initial est rédigé pour tout incident grave signalé;*
- *que les rapports de suivi par écrit soumis par les sociétés sont évalués afin de déterminer si les mesures appropriées ont été prises.*

État actuel

Le ministère a fait des progrès importants dans la mise en œuvre de cette recommandation. Il a distribué en juillet 2000 la version révisée des normes et des lignes directrices relatives au signalement des incidents graves. Ces lignes directrices exigent que

les sociétés informent les bureaux régionaux de tout incident grave dans un délai de 24 heures et fassent parvenir un rapport écrit dans les sept jours ouvrables suivant le signalement. Les sociétés préparent aussi maintenant des résumés annuels et des rapports d'analyse à l'intention des bureaux régionaux.

RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE

Cadre de financement

Recommandation

Pour faire en sorte que le financement octroyé aux sociétés selon le nouveau cadre de financement leur permette de fournir les services nécessaires, le ministère doit veiller à ce que :

- *les tarifs journaliers établis pour les soins en établissement reposent sur une évaluation de ce qui constituerait des coûts raisonnables pour chaque catégorie et genre de soins;*
- *le financement du coût des services directs repose sur un examen et une évaluation par le ministère des tâches sous-jacentes à exécuter;*
- *le financement des coûts des services indirects soit raisonnable et adapté à chaque société;*
- *les points repères des recettes soient raisonnables et réalistes.*

État actuel

Le ministère a mené un examen provisoire des points repères et des éléments de base du cadre de financement des services de bien-être de l'enfance en 2000. En se fondant sur les résultats de cet examen, le ministère a révisé les points repères utilisés dans le cadre de financement pour 2000-2001 pour les coûts des soins de groupe et pour les recettes perçues.

À l'automne 2001, le ministère a terminé un examen plus exhaustif qui a donné lieu à la formulation d'un certain nombre de recommandations préliminaires portant sur les modifications à apporter au cadre de financement pour donner plus de latitude dans la prestation des services les plus pertinents, de maîtriser les coûts et de réduire les inégalités entre les organismes.

Examen des données sur les services et des données financières

Recommandation

Afin de maintenir l'intégrité du nouveau cadre de financement adopté par le ministère, qui repose principalement sur les données du nombre de cas, le ministère doit :

- *imposer des exigences en permanence pour les examens des données sur le nombre de cas de la société d'aide à l'enfance et effectuer ces examens à intervalles réguliers;*
- *adopter les politiques et procédures pertinentes pour ce genre d'examen.*

État actuel

Les bureaux régionaux ont reçu l'instruction de mener des examens des données sur le nombre de cas pour toutes les sociétés au moins une fois par année, sans égard au volume, au plus tard au mois de mai ou juin.

Le ministère a élaboré et instauré des listes de contrôle et des questionnaires détaillés pour ces examens. Ceux-ci comprennent l'examen d'un échantillon des dossiers de cas dans les catégories en établissement et hors établissement, ainsi que des entrevues avec du personnel clé de la direction et des finances. Les sujets de préoccupation relevés font l'objet d'une surveillance afin d'apporter des mesures correctives au besoin.

Déclarations trimestrielles

Recommandation

Pour faire en sorte de définir et d'analyser, en temps opportun, les écarts importants en cours d'exercice sur le plan des dépenses et des données sur le nombre de cas, et d'effectuer un suivi en temps voulu, le ministère doit :

- *obtenir dans les délais prévus les rapports trimestriels accompagnés de l'analyse des écarts exigée et suffisamment détaillée, y compris les explications nécessaires et les mesures correctrices prévues;*
- *documenter clairement le processus d'examen des écarts et, le cas échéant, approuver les mesures correctrices pertinentes.*

État actuel

En 2000-2001, les sociétés ont transmis au ministère leur premier plan annuel de gestion des services, lequel comprenait leurs prévisions de dépenses. Les sociétés ont reçu l'instruction de soumettre des rapports trimestriels contenant des renseignements détaillés sur les services qu'elles dispensent et sur leurs finances afin que le ministère puisse les examiner et les comparer au plan de gestion des services.

Rapprochement annuel des dépenses relatives aux programmes

Recommandation

Pour s'assurer de repérer les dépenses non admissibles et de récupérer les excédents de financement, le cas échéant, le ministère doit :

- *recevoir, examiner et approuver dans les délais prévus tous les Rapprochements annuels des dépenses relatives aux programmes;*
- *veiller à ce que les Rapprochements annuels des dépenses relatives aux programmes et les états financiers vérifiés connexes renferment suffisamment de renseignements détaillés et se prêtant à comparaison pour pouvoir repérer les dépenses non admissibles et les excédents de financement.*

État actuel

Le ministère nous a informés qu'il a élaboré et instauré un nouveau rapport de rapprochement cumulatif du quatrième trimestre et de fin d'exercice qui incorpore le Rapprochement annuel des dépenses relatives aux programmes.

AUTRE QUESTION

Système d'information

Recommandation

Afin de faciliter la collecte et l'analyse des données sur le rendement dont il a besoin pour gérer de manière efficace le programme des services de bien-être de l'enfance, le ministère doit accélérer l'élaboration du système de gestion intégré prévu.

État actuel

Le ministère a implanté le Système Info Express dans toutes les sociétés pour effectuer le suivi des familles à risque élevé.

Le ministère prévoit également recueillir des données relatives aux résultats et au rendement sur dix indicateurs clés des services de bien-être de l'enfance et de les intégrer à un système d'information complet sur les services de bien-être de l'enfance qui sera conçu ultérieurement. Le ministère travaille présentement à un projet pilote visant à recueillir des données sur trois de ces dix indicateurs. Le ministère prévoit d'imposer des exigences de compte rendu régulier pour recueillir toutes les données relatives aux résultats à compter de 2002-2003.

MINISTÈRE DES SERVICES AUX CONSOMMATEURS ET AUX ENTREPRISES

4.03–Projet d'informatisation du régime d'enregistrement foncier (FIEF)

(Suivi de la section 3.03 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources*—2000)

CONTEXTE

En 1980, le ministère (le ministère de la Consommation et du Commerce au moment de notre vérification, qui a été rebaptisé depuis ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises) mettait sur pied le Fichier informatisé d'enregistrement foncier de la province de l'Ontario (FIEF) pour informatiser le régime d'enregistrement foncier de la province. Le projet comporte la conversion et l'informatisation des dossiers sur support papier pour permettre la recherche et l'enregistrement de documents sur les biens immobiliers à l'aide d'ordinateurs. En 1991, le ministère transférait la prise en charge et la responsabilité de la mise en oeuvre et de l'exploitation du FIEF aux Services d'information foncière Teranet Inc., entreprise qui porte maintenant le nom de Teranet Inc. (ci-après Teranet), une société à propriété conjointe à laquelle participent la province, qui détient 40 % des actions avec droit de vote, et une entreprise du secteur privé qui en détient 60 %. Au 31 mars 2000, les données concernant 2,5 millions de biens-fonds sur les quelque 4,3 millions de biens-fonds que compte la province avaient été pleinement converties en format électronique.

Teranet reçoit des honoraires perçus par le ministère, à même le Trésor, pour certains services relatifs à l'enregistrement foncier que le ministère assure au moyen du FIEF. Teranet reçoit en outre des honoraires directs pour les services relatifs à l'enregistrement foncier fournis à distance. En échange, Teranet verse des redevances au ministère. Depuis la création de Teranet en 1991 jusqu'au 31 mars 2000, la société a touché des honoraires de 235 millions de dollars au titre des services relatifs à l'enregistrement foncier et versé 45 millions de dollars en redevances au ministère.

Au cours de notre examen, nous avons relevé certaines préoccupations majeures concernant l'entente conclue entre le ministère et Teranet et l'état d'avancement du projet d'informatisation du régime d'enregistrement foncier de la province, notamment :

- En 1991, il était prévu que le projet de FIEF serait terminé en 1999. Or, au moment de notre examen, selon l'information que le ministère avait obtenue de Teranet, l'achèvement du projet était prévu pour 2010.
- Les estimations de coûts pour mener le projet à terme avaient augmenté considérablement depuis l'estimation initiale de 275 millions de dollars remise en

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

1991. En effet, au mois d'avril 1999, Teranet prévoyait que le coût total du projet s'élèverait à plus de 700 millions de dollars, une estimation fondée sur une hypothèse formulée par Teranet et qui supposait la mise en œuvre de certaines méthodes de réduction des coûts. Un consultant dont les services ont été retenus par le ministère pour le conseiller sur les risques financiers associés au projet a précisé que selon d'autres scénarios moins favorables, le coût total du projet pourrait dépasser le cap du milliard de dollars.

- Le consultant a en outre souligné que le coût de la conversion du reste des biens-fonds, soit 1,8 million de biens-fonds, au moyen des procédés et étapes de traitement actuels est supérieur aux recettes que l'on prévoit tirer des conversions.
- Il y a aussi le risque que le ministère, s'il est tenu de mettre fin à son entente avec Teranet pour assumer lui-même la responsabilité des opérations et du contrôle du projet de FIEF, soit obligé d'assumer l'obligation de 280 millions de dollars de Teranet envers ses créanciers obligataires. En outre, le ministère pourrait être tenu de compenser Teranet en tout ou en partie pour les coûts de 300 millions de dollars qu'elle a engagés.

À l'époque, le ministère nous avait informés qu'il n'avait pas convenu de modifier les obligations contractuelles de Teranet pour lui permettre de réaliser le projet et qu'il était en train de décider du plan d'action à adopter dans les circonstances.

En 2002, le FIEF a été rebaptisé Système d'enregistrement immobilier électronique (SEIE).

ÉTAT ACTUEL

D'après les renseignements que nous avons obtenus du ministère au cours de notre suivi en avril 2002, celui-ci a renégocié les ententes prises avec Teranet pour remédier aux préoccupations concernant les coûts et la date d'achèvement du projet. D'après les estimations, le projet est maintenant censé coûter 680 millions de dollars et être terminé en septembre 2007. Par ailleurs, l'envergure du projet a été réduite de façon que l'informatisation et la conversion des données ne concernent plus que 87 % de l'ensemble des biens-fonds.

Comparaison des plans du projet initial (FIEF) et du projet actuel (SEIE)

	Plan initial (1991)	Plan renégocié (2002)
Coûts de mise en œuvre	275 millions $	680 millions $
Date d'achèvement	1999	2007
Pourcentage de biens dont les données seront converties et informatisées	100 %	87 %

Source des données : Ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises

À la suite de longues négociations, le ministère et Teranet ont conclu de nouvelles ententes en mars 2002, qui modifient considérablement les ententes précédentes et comprennent ce qui suit :

- Teranet est tenue de terminer le processus de conversion et d'informatisation de façon substantielle d'ici septembre 2007. L'achèvement du projet a été redéfini de façon qu'il s'agit maintenant de convertir et d'informatiser les données concernant environ 87 % des biens-fonds que compte la province et non la totalité de ces biens. Les ententes exigent que cette tranche de 87 % comprenne tous les biens-fonds situés dans les collectivités comptant 5 000 habitants et plus. Le nombre estimatif révisé de biens-fonds que comptait la province en date du 1er juillet 2001 correspondait à 4,7 millions, dont 4,1 millions étaient censés être entièrement convertis à la nouvelle date d'achèvement à la suite de la réduction de l'envergure du projet. Le 31 mars 2002, les données d'environ 3 millions de biens-fonds avaient été entièrement converties et informatisées; il restait donc à faire de même pour 1,1 million de biens-fonds.
- Le nouveau plan de mise en œuvre, qui fait partie des ententes révisées, résume les coûts réels précédents et les coûts futurs prévus pour l'achèvement du projet comme suit :

Coûts de mise en œuvre du projet engagés pour le FIEF et prévus pour le SEIE

	(en millions de $)
Coûts engagés entre 1991 et le 31 mars 2002 :	
Coûts de mise en œuvre directs	333
Frais d'intérêt et amortissement	58
Total	**391**
Coûts prévus entre le 1er avril 2002 et septembre 2007 :	
Coûts de mise en œuvre directs	214
Frais d'intérêt et amortissement	75
Total	**289**
Coût total prévu pour le projet (de 1991 à 2007)	**680**

Source des données : Ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises

- La date d'achèvement de même que les coûts et les recettes sont en péril si les hypothèses sur lesquelles repose le plan de mise en œuvre se révèlent erronées. Dans le cadre des nouvelles ententes, un comité mixte sera mis sur pied pour surveiller la progression de la mise en œuvre par rapport au plan. Teranet est tenue de faire rapport tous les trimestres au comité de ses coûts, de ses efforts et de ses progrès ainsi que du comportement du marché de l'immobilier, lequel peut avoir des répercussions sur le calendrier de conversion, par rapport aux hypothèses contenues dans le plan de mise en œuvre. Si un écart important se manifeste sur plusieurs trimestres, le comité peut faire enquête sur la cause de l'écart et recommander des mesures correctives. Toutefois, il doit obtenir l'approbation du Conseil des ministres pour ajuster le coût total de la mise en œuvre ou reporter la date d'achèvement.

À la suite de longues négociations, le ministère et Teranet ont conclu de nouvelles ententes en mars 2002, qui modifient considérablement les ententes précédentes et comprennent ce qui suit :

- Teranet est tenue de terminer le processus de conversion et d'informatisation de façon substantielle d'ici septembre 2007. L'achèvement du projet a été redéfini de façon qu'il s'agit maintenant de convertir et d'informatiser les données concernant environ 87 % des biens-fonds que compte la province et non la totalité de ces biens. Les ententes exigent que cette tranche de 87 % comprenne tous les biens-fonds situés dans les collectivités comptant 5 000 habitants et plus. Le nombre estimatif révisé de biens-fonds que comptait la province en date du 1er juillet 2001 correspondait à 4,7 millions, dont 4,1 millions étaient censés être entièrement convertis à la nouvelle date d'achèvement à la suite de la réduction de l'envergure du projet. Le 31 mars 2002, les données d'environ 3 millions de biens-fonds avaient été entièrement converties et informatisées; il restait donc à faire de même pour 1,1 million de biens-fonds.
- Le nouveau plan de mise en œuvre, qui fait partie des ententes révisées, résume les coûts réels précédents et les coûts futurs prévus pour l'achèvement du projet comme suit :

Coûts de mise en œuvre du projet engagés pour le FIEF et prévus pour le SEIE

	(en millions de $)
Coûts engagés entre 1991 et le 31 mars 2002 :	
Coûts de mise en œuvre directs	333
Frais d'intérêt et amortissement	58
Total	**391**
Coûts prévus entre le 1er avril 2002 et septembre 2007 :	
Coûts de mise en œuvre directs	214
Frais d'intérêt et amortissement	75
Total	**289**
Coût total prévu pour le projet (de 1991 à 2007)	**680**

Source des données : Ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises

- La date d'achèvement de même que les coûts et les recettes sont en péril si les hypothèses sur lesquelles repose le plan de mise en œuvre se révèlent erronées. Dans le cadre des nouvelles ententes, un comité mixte sera mis sur pied pour surveiller la progression de la mise en œuvre par rapport au plan. Teranet est tenue de faire rapport tous les trimestres au comité de ses coûts, de ses efforts et de ses progrès ainsi que du comportement du marché de l'immobilier, lequel peut avoir des répercussions sur le calendrier de conversion, par rapport aux hypothèses contenues dans le plan de mise en œuvre. Si un écart important se manifeste sur plusieurs trimestres, le comité peut faire enquête sur la cause de l'écart et recommander des mesures correctives. Toutefois, il doit obtenir l'approbation du Conseil des ministres pour ajuster le coût total de la mise en œuvre ou reporter la date d'achèvement.

- Teranet, qui détient une licence exclusive et conditionnelle pour la prestation des services informatisés d'enregistrement foncier, reçoit des honoraires perçus par le ministère pour les services de base assurés par le truchement du SEIE, tels que l'enregistrement foncier et certaines opérations connexes. La licence exclusive est censée expirer en 2017. Le ministère estime que Teranet touchera des honoraires de près de 2 milliards de dollars pour les services de base assurés par le truchement du SEIE jusqu'en 2017. Par ailleurs, selon les estimations, les autres recettes de Teranet associées à l'enregistrement foncier au cours de cette période, telles que les honoraires réclamés pour fournir l'accès à distance au SEIE et pour d'autres services à supplément, atteindront environ 1 milliard de dollars. À la lumière des recettes estimatives que percevra Teranet jusqu'en 2017, le ministère prévoit que celle-ci lui versera des redevances de 466 millions de dollars au cours de la même période. Teranet n'est pas censée payer des dividendes à ses actionnaires pendant cette période.

  Le tableau suivant résume les recettes et les dépenses réelles et prévues de Teranet pour ses activités de base liées aux services d'enregistrement foncier, depuis sa création jusqu'en 2017 lorsque la licence exclusive et conditionnelle est censée expirer.

Recettes et dépenses réelles et prévues de Teranet pour ses activités de base liées aux services d'enregistrement foncier, 1991–2017

	(en millions de $)
Recettes	
Honoraires versés par le ministère à même le Trésor ou perçus directement par Teranet pour les services d'enregistrement de base au moyen du FIEF/SEIE (enregistrement des droits immobiliers, recherches, certains services connexes)	1 976
Honoraires versés directement à Teranet pour des services à supplément (accès à distance, cartes)	498
Honoraires versés par le ministère à même le Trésor ou perçus directement par Teranet pour les recherches d'actes judiciaires	521
Total des recettes	**2 995**
Dépenses	
Coûts de mise en œuvre du projet FIEF/SEIE	680
Investissement dans le développement du système	160
Investissement de capital	124
Exploitation	319
Marketing	201
Redevances au ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises	466
Autre	308
Intérêts et impôts	362
Total des dépenses	**2 620**
Recettes nettes	**375**

Source des données : Ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises

- Les nouvelles ententes précisent davantage les droits du ministère si Teranet devient insolvable ou manque à ses engagements. Par exemple, si Teranet ne fournit pas une capacité de production minimum ou néglige sciemment de fournir un rendement conforme au plan de mise en œuvre (en l'absence de circonstances atténuantes comme l'enregistrement d'un déficit de trésorerie important ou une récession économique), un arbitre peut déterminer qu'il faut résilier les ententes. Dans ce cas, les nouvelles ententes précisent le droit du ministère de prendre en charge l'exploitation et le contrôle ininterrompus du SEIE. Il y aurait une période de transition au cours de laquelle Teranet ou son fiduciaire serait tenu d'assurer la continuité des services de base jusqu'à l'arrivée d'un nouveau fournisseur de services.

  Les nouvelles ententes exigent également qu'un plan de transition soit élaboré et approuvé par un comité mixte avant le 31 mars 2003. Ce plan vise à assurer, le cas échéant, le transfert en bonne et due forme de la responsabilité de l'exploitation et du contrôle du système de base et des composantes du SEIE entre Teranet et le nouveau fournisseur de services. Le plan de transition doit être examiné tous les ans par le comité mixte.

- Le ministère a également négocié des améliorations dans les domaines suivants : protection des renseignements personnels, performance du système et plan antisinistre, qualité de l'information relative à l'enregistrement foncier, responsabilité des erreurs et contrôle de l'établissement des honoraires pour l'utilisation du SEIE pour les services de base.

MINISTÈRE DE LA SÛRETÉ ET DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE

4.04–Services en établissement et Opérations relatives aux jeunes contrevenants

(Suivi de la section 3.04 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources*—2000)

CONTEXTE

Depuis la publication de notre *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000), le ministère des Services correctionnels a été regroupé avec le ministère du Solliciteur général en avril 2002 pour former le ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique. Les Services en établissement et les Opérations relatives aux jeunes contrevenants (Services dans les établissements), dont nous avons fait la vérification en 2000, relèvent maintenant de ce nouveau ministère.

Les Services dans les établissements sont chargés de faire fonctionner les établissements correctionnels de l'Ontario. Ces établissements assurent la garde des délinquants adultes condamnés à des peines de prison de moins de deux ans et la détention des personnes sur renvoi qui attendent leur procès. En outre, ils assurent la garde des jeunes contrevenants qui sont âgés de 16 et 17 ans au moment où ils commettent leur infraction.

Pour 2001-2002, les dépenses de fonctionnement des Services dans les établissements pour les adultes et les jeunes contrevenants s'élevaient à quelque 500 millions de dollars. En 1999-2000, les Services dans les établissements comptaient quelque 6 200 employés et leurs dépenses de fonctionnement s'élevaient à environ 463 millions de dollars. Au cours du même exercice, sur une base quotidienne, environ 7 400 adultes et 700 jeunes contrevenants étaient détenus dans 47 établissements correctionnels.

En 2000, nous sommes arrivés à la conclusion que le ministère, lors de la mise en œuvre d'un projet de travaux d'infrastructure dont les coûts d'immobilisation prévus s'élevaient à plus de 270 millions de dollars, n'avait pas évalué comme il se doit la viabilité d'autres modes de prestation des services de manière à assurer le meilleur rapport qualité-prix aux contribuables. À cet égard, nous avons constaté ce qui suit :

- La décision du ministère de financer et de construire deux établissements correctionnels de 1 200 lits au coût de 180 millions de dollars n'était pas étayée par une analyse de rentabilisation complète évaluant les risques, les coûts et les avantages de toutes les solutions de rechange pertinentes.

- La construction dans un établissement correctionnel faisant l'objet de travaux d'agrandissement d'une nouvelle cuisine permettant de préparer des repas pour un certain nombre d'établissements correctionnels n'avait pas fait l'objet d'une analyse de rentabilisation et d'une analyse des coûts-avantages en bonne et due forme. À la fin de notre travail de vérification sur place, le coût prévu de construction de la cuisine était passé 5 millions à 9,5 millions de dollars. En outre, la cuisine produirait 1 000 repas par jour de moins que le nombre nécessaire pour répondre aux besoins des établissements correctionnels visés.

Par ailleurs, malgré une baisse du nombre quotidien moyen de détenus (tant les délinquants adultes que les jeunes contrevenants) depuis 1995-1996, les dépenses de fonctionnement des Services dans les établissements avaient augmenté de 19 % entre 1995-1996 et 1999-2000, passant de 388 millions à 463 millions de dollars. Plus particulièrement, nous avons relevé ce qui suit :

- Le nombre de délinquants participant au Programme d'absence temporaire, qui vise à protéger la société en permettant aux délinquants non violents de maintenir leurs relations et de continuer à s'acquitter de leurs responsabilités familiales et dans la collectivité, était passé de 25 000 en 1991-1992 à 4 000 en 1998-1999. En raison de cette sous-utilisation du programme communautaire, le ministère n'a pu réaliser les économies importantes qui auraient pu atteindre 50 millions de dollars par an.
- Le nombre moyen de jours de congé de maladie par agent de correction a augmenté de 38 %, passant de 12 jours en 1995 à 16 jours en 1998. Les dépenses en heures supplémentaires ont augmenté de 48 %, passant de 11,1 millions de dollars en 1996-1997 à 16,5 millions de dollars en 1998-1999.

Par ailleurs, nous avons constaté dans environ 60 % des 47 établissements correctionnels du ministère des problèmes de non-conformité sur le plan de la sécurité qui n'avaient pas été réglés dans certains cas depuis deux ans.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

D'après les renseignements que nous avons obtenus du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique, celui-ci a pris des mesures pour mettre en œuvre la majorité de nos recommandations. Par ailleurs, des mesures sont prévues ou sont en cours d'élaboration pour le reste de nos recommandations. Nous présentons ci-dessous l'état actuel de chacune de nos recommandations.

SOUCI DE L'ÉCONOMIE ET DE L'EFFICACITÉ

Projet de renouvellement de l'infrastructure pour adultes

Recommandation

En évaluant différentes options possibles pour la prestation des services, le ministère doit préparer des analyses de rentabilisation détaillées, notamment des analyses des besoins et des définitions des exigences, pour garantir que l'option choisie fournit le rendement optimal de l'argent des contribuables. Les analyses de rentabilisation doivent au moins comprendre une évaluation des éléments suivants :

- *les coûts et avantages de toutes les solutions possibles;*
- *les types de risques et le degré de risque pouvant être transférés de la province à des partenaires du secteur privé, ainsi que la manière dont ces risques devraient être gérés;*
- *l'harmonisation des objectifs du secteur privé et des intérêts du public.*

Afin de bénéficier des avantages prévus, le ministère doit mettre en place des procédés visant la planification et la mise en œuvre appropriées de l'option de prestation de services choisie.

État actuel

Aucun autre projet du genre n'a été approuvé depuis le 31 mars 2000.

En ce qui concerne les projets existants, le ministère a confié à des exploitants du secteur privé l'administration du Centre correctionnel du Centre-Nord, à Penetanguishene, et du centre de production alimentaire de type cuisson-refroidissement, à Maplehurst. Le ministère nous a informés qu'il avait retenu les services de consultants externes pour garantir que le processus d'appel d'offres était équitable, libre et transparent.

Privatisation d'un établissement pour jeunes contrevenants

Recommandation

Afin d'assurer le contrôle approprié des paiements aux fournisseurs de services privés, le ministère doit surveiller plus étroitement les activités et les factures des partenaires du secteur privé qui fournissent des services de rechange à la province.

Afin de mieux s'assurer que l'impartition future garantit l'optimisation des ressources, le ministère doit terminer son évaluation de l'efficacité du projet pilote avant de décider si d'autres établissements pour jeunes contrevenants devraient être confiés à des exploitants du secteur privé.

État actuel

Le ministère a indiqué avoir mis en œuvre un système de suivi applicable aux modes de prestation de services de rechange, qui assure une surveillance continue des activités et des factures des partenaires du secteur privé pour veiller à leur pertinence.

En ce qui a trait aux projets pilotes concernant les jeunes contrevenants, un rapport d'évaluation préparé par un consultant externe en 2002 indiquait que le projet Volte-face satisfaisait à un certain nombre de mesures du rendement, notamment la diminution du taux de récidive chez les jeunes contrevenants. Le ministère examine présentement les plans d'immobilisations pour les jeunes contrevenants et les résultats d'une analyse de l'offre et de la demande d'installations pour les jeunes contrevenants. La participation du secteur privé sera examinée dans le cadre de cet examen.

Programmes communautaires

Recommandation

Afin d'offrir aux détenus non violents de meilleures possibilités de réintégration dans la collectivité et de réduire les dépenses engagées pour les établissements, le ministère doit utiliser les programmes communautaires plus efficacement.

État actuel

La sous-utilisation du Programme d'absence temporaire se poursuit depuis notre dernière vérification. En janvier 2002, la Commission ontarienne des libérations conditionnelles et des mises en liberté méritées s'est vu confier la responsabilité de toutes les absences temporaires sans escorte d'une durée de 72 heures et plus.

En février 2002, le ministère avait embauché 165 nouveaux agents de probation et de libération conditionnelle et avait publié une demande de proposition pour élargir le Programme de surveillance électronique de façon à pouvoir surveiller un plus grand nombre de contrevenants dans la collectivité.

Le ministère nous a informés qu'il élaborait de meilleurs programmes pour faciliter la réinsertion sociale des détenus. Toutefois, les changements apportés au Programme d'absence temporaire et au Programme de surveillance électronique sont tout récents. Le ministère n'est donc pas en mesure présentement d'évaluer l'effet total de ces changements sur la réinsertion sociale des détenus, ni si les changements ont contribué à une diminution réelle des dépenses engagées pour les établissements.

Dotation en personnel—Assiduité

Recommandation

Le ministère doit multiplier ses efforts de surveillance des congés de maladie et, lorsque cela est justifié, prendre des mesures correctives appropriées pour régler les problèmes.

État actuel

Le ministère a instauré diverses lignes directrices, politiques et procédures pour remédier aux problèmes d'assiduité. Par exemple, la Direction des ressources humaines compte maintenant quatre coordonnateurs de gestion de cas responsables de la gestion de l'assiduité. Un poste de personne-ressource pour les présences a été créé dans chaque établissement correctionnel et dans chaque secteur de probation et de libération conditionnelle aux fins de coordonner la surveillance de l'assiduité.

Le ministère a indiqué qu'il avait examiné les fiches de présence des personnes qui s'absentent de façon excessive et qu'il avait pris les mesures nécessaires. Un outil de suivi/compte rendu complet de l'emploi a été élaboré en 2001 et les rapports sur l'absentéisme sont maintenant compilés tous les trimestres. Le ministère a déclaré que le nombre moyen de congés de maladie par agent des services correctionnels a diminué de 16 jours à 14 jours entre 1998 et 2001.

Dotation en personnel—Temps supplémentaire

Recommandation

Afin d'améliorer l'assiduité du personnel et de réduire les coûts, le ministère doit s'assurer que :

- *les heures supplémentaires réellement effectuées sont correctement inscrites dans le système de gestion des présences;*
- *les heures supplémentaires sont mieux suivies et surveillées;*
- *le personnel n'ayant pas travaillé son quota d'heures normales est mis à contribution avant que des heures supplémentaires soient attribuées.*

État actuel

En 2000 et 2001, le ministère a instauré le système d'administration informatisé des horaires des quarts de travail pour créer et maintenir des horaires de quarts de travail rotatifs dans les établissements correctionnels. Le système est maintenant installé dans 24 établissements, dont 10 l'utilisent depuis février 2002. Le système fournit un certain nombre d'outils pour permettre à la direction des établissements correctionnels d'établir l'horaire du personnel de façon à gérer de manière plus efficace l'attribution des heures supplémentaires.

Le ministère n'avait pas évalué de façon formelle l'efficacité du système du point de vue de la gestion des heures supplémentaires, mais il a commencé à élaborer une méthode en ce sens.

CONFORMITÉ AVEC LES EXIGENCES DE LA LOI ET DU MINISTÈRE

Formation du personnel

Recommandation

Afin de créer des programmes de formation contribuant à mieux protéger le personnel et les détenus, le ministère doit :

- *donner une formation à jour à tout le personnel des services correctionnels;*
- *tenir des dossiers à jour sur la formation du personnel.*

État actuel

Le ministère a indiqué avoir affecté des fonds supplémentaires de 5 millions de dollars à la formation du personnel en 2000-2001. Le ministère nous a informés que la formation destinée aux agents et aux gestionnaires des services correctionnels fait l'objet d'une élaboration et d'une prestation continues. Les agents correctionnels reçoivent également un certain nombre d'heures de formation obligatoire. Par ailleurs, le ministère nous a avisés qu'il élabore en permanence de nouveaux programmes pour répondre à l'évolution des besoins des agents correctionnels (les cours comprennent, par exemple, la sensibilisation au suicide et sa prévention, les contrevenants souffrant de maladie mentale, les communications efficaces en milieu correctionnel ainsi que la gestion du stress et l'agent correctionnel).

Le ministère a indiqué avoir mis en œuvre un système de suivi de l'information relative à la formation du personnel. Cette information fait l'objet d'une mise à jour hebdomadaire.

Programmes correctionnels

Recommandation

Afin de mieux s'acquitter de son mandat consistant à protéger la société et à motiver les contrevenants à s'orienter vers un changement personnel positif, le ministère doit veiller à ce que :

- *les besoins de programmes correctionnels des contrevenants soient correctement évalués et comblés par la prestation de programmes appropriés;*
- *l'efficacité des programmes correctionnels soit évaluée en temps opportun.*

État actuel

Le ministère nous a informés qu'il veille à ce que les besoins des contrevenants en matière de programmes correctionnels soient évalués correctement et comblés par la prestation de programmes pertinents. Dans les établissements correctionnels pour adultes, la détermination des besoins de base des contrevenants se fait au moyen d'un processus

d'évaluation exhaustif. Les programmes de base fondés sur la recherche empirique sont conçus pour combler ces besoins et réduire ainsi la récidive. Des programmes de base portant sur la maîtrise de la colère, la réflexion anticriminelle et le traitement des toxicomanies ont été élaborés pour répondre aux besoins des contrevenants.

Depuis notre vérification de 2000, le ministère a créé une Unité de l'efficacité des programmes qui est chargée d'évaluer les programmes de traitement de base et les autres programmes destinés aux contrevenants. L'Unité évalue tant les processus que les résultats et communique de façon continue aux exploitants et aux décideurs principaux ses observations sur l'efficacité des programmes.

Exigences en matière de protection et de sécurité—Incidents graves

Recommandation

Afin de réduire ou d'éviter les incidents graves, le ministère doit surveiller de plus près la conformité de ses établissements correctionnels avec les mesures de sécurité et veiller à ce que des mesures correctives soient prises rapidement en cas de non-conformité.

État actuel

Le ministère a adopté diverses autres mesures pour réduire ou éviter les incidents graves et s'assurer que des mesures correctives sont prises rapidement lorsque les mesures de sécurité ne sont pas respectées. Ces mesures comprennent :

- la création d'équipes de gestion du stress associé aux incidents graves, qui renseignent le personnel des services correctionnels sur le stress associé aux incidents graves et sur les mesures d'intervention appropriées;
- des vérifications de la sécurité dans les établissements;
- la mise sur pied de comités de sécurité dans tous les établissements correctionnels;
- la constitution d'une base de données pour effectuer le suivi des réactions aux recommandations d'un jury du coroner pour définir les tendances et prendre les mesures qui s'imposent pour éviter d'autres incidents.

Par ailleurs, la *Loi de 2000 sur la responsabilité en matière de services correctionnels* prévoit la création de conseils de surveillance locaux dans les établissements correctionnels de l'Ontario. Ces conseils ont pour mission de renforcer les liens entre les établissements et la collectivité locale tout en veillant à la prestation de services adéquats. Les membres du conseil agiront comme observateurs indépendants et offriront, à ce titre, un point de vue impartial sur les programmes destinés aux contrevenants ainsi que sur le soin et la surveillance des contrevenants.

Détenus souffrant de troubles mentaux

Recommandation

Afin de mieux répondre aux besoins des contrevenants souffrant de troubles mentaux, le ministère doit accélérer ses efforts dans le but de créer des établissements de soins et des mesures autres que l'incarcération pour ces contrevenants.

État actuel

Le ministère s'emploie à mettre en œuvre des initiatives de restructuration des établissements correctionnels qui fournissent des services spécialisés aux contrevenants souffrant de troubles mentaux. Le ministère a conclu un partenariat avec l'Hôpital Royal d'Ottawa pour exploiter un nouveau centre de traitement à Brockville. Selon le ministère, ce projet en deux volets, qui est censé être terminé en 2004, comprend la construction d'un nouvel établissement et la rénovation de bâtiments existants et représente un regroupement de lits existants. Le ministère s'est également engagé à créer une unité de traitement de 50 lits au nouvel établissement de North Bay. Il reste toutefois à lancer un appel d'offres pour attribuer ce contrat.

Au printemps 2000, le ministère a conclu un partenariat avec le Centre de toxicomanie et de santé mentale au Complexe correctionnel Maplehurst pour partager la prestation des services aux contrevenantes souffrant de troubles mentaux. Le personnel du ministère et des consultants externes ont entrepris l'élaboration d'un document qui énumérera le programmes et les services qui seront offerts aux contrevenantes.

Le ministère a indiqué qu'il collaborait avec les autres ministères de la Justice à l'élaboration de projets visant à diriger vers des établissements plus appropriés les contrevenants souffrant de troubles mentaux qui ne devraient pas être incarcérés dans des établissements correctionnels.

Par ailleurs, le ministère a conclu des partenariats avec des organismes communautaires de Toronto pour fournir des services de gestion de cas. Ces partenariats comprennent des gestionnaires de cas qui travaillent de concert avec les établissements et les bureaux de probation et de libération conditionnelle pour fournir des services d'évaluation, de planification de sortie et de suivi des contrevenants souffrant de troubles mentaux. De même, du personnel infirmier spécialisé en psychiatrie travaille en collaboration avec un agent de planification de cas communautaire du ministère de la Santé pour fournir des services complets de planification de sortie aux contrevenants ayant des besoins importants dans l'un de ses centres de détention.

ÉVALUATION ET COMPTE RENDU DE L'EFFICACITÉ

Recommandation

Le ministère doit élaborer et mettre en œuvre des mesures de rendement pour évaluer l'efficacité des Services dans les établissements à motiver les contrevenants à s'orienter vers un changement personnel positif.

État actuel

En juillet 2002, le ministère a mis en œuvre un nouveau cadre de rendement pour tous les établissements correctionnels réservés aux adultes, qui énonce divers résultats, des objectifs à long terme et des indicateurs clés du rendement. Le cadre servira à évaluer la conformité aux normes du ministère et la mesure dans laquelle les services correctionnels, y compris les Services dans les établissements, atteignent leurs objectifs de rendement.

Le ministère élabore présentement un cadre de rendement pour les services communautaires et les établissements pour les jeunes contrevenants aux fins de mise en œuvre en 2002-2003.

Par ailleurs, le ministère a établi des taux de récidive de base. Pour la première fois, la province a choisi d'utiliser le taux de récidive pour mesurer le rendement et en rendre compte au public. À l'aide d'un système de suivi du taux de récidive, la province évaluera l'efficacité des politiques et des programmes correctionnels du point de vue de la réadaptation des contrevenants. La récidive est définie comme le retour à la surveillance correctionnelle provinciale à la suite d'une infraction subséquente.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

4.05–Subventions versées aux conseils scolaires pour le transport des élèves

(Suivi de la section 3.05 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources*—2000)

CONTEXTE

Le transport des élèves entre la maison et l'école est une tâche d'envergure : en effet, environ 800 000 élèves sont ainsi transportés. Les subventions que le ministère de l'Éducation verse aux conseils scolaires en rapport avec le transport sont passées de 573 millions de dollars pour l'année scolaire 1999-2000 à 610 millions pour l'année scolaire 2001-2002 et on prévoit qu'elles seront d'environ 631 millions de dollars pour l'année scolaire 2002-2003.

En 2000, nous avons conclu que le ministère, qui s'efforçait de mettre en œuvre son plan quinquennal visant l'instauration d'une nouvelle relation de financement et de reddition de comptes avec les conseils scolaires, n'avait pas encore établi de mesures et de méthodes satisfaisantes pour faire en sorte que :

- les conseils scolaires et le ministère disposent de l'information nécessaire pour évaluer les performances des services de transport et faire rapport à ce sujet;
- le ministère dispose de l'information nécessaire pour établir un financement équitable axé sur les besoins pour ces services;
- les coûts de la prestation des services de transport pour les élèves aux besoins élevés fassent l'objet d'un suivi et d'une gestion adéquats.

Nous avons formulé certaines recommandations en vue d'améliorations et le ministère s'est engagé à prendre des mesures correctives.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Le ministère de l'Éducation nous a indiqué qu'il n'a pas entièrement mis en œuvre les recommandations formulées dans le *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000), quoiqu'il ait réalisé des progrès quant à certaines de celles-ci.

Depuis notre vérification, le ministère s'est efforcé d'élaborer la nouvelle formule pour le financement du transport des élèves. Tant que la nouvelle formule de financement n'aura pas été mise en place, les subventions pour le transport se fonderont toujours sur les dépenses de 1997 des conseils scolaires en matière de transport, des ajustements étant

cependant prévus en fonction des changements quant au nombre d'élèves inscrits et aux augmentations de coût extraordinaires. Par conséquent, les inégalités de financement observées en 2000 et leur incidence sur les niveaux de service offerts prévalaient toujours au moment de la réalisation du présent examen de suivi.

Nous précisons ci-après la situation actuelle en ce qui concerne chacune de nos recommandations.

EFFORTS VISANT À RÉDUIRE LES COÛTS DE TRANSPORT

Recommandation

Pour aider à faire en sorte que les conseils scolaires adoptent des pratiques exemplaires visant à assurer la prestation la plus rentable des services de transport, le ministère doit :

- *accélérer l'élaboration de la nouvelle formule de financement;*
- *s'assurer que la nouvelle formule de financement renferme des mesures incitatives encourageant les conseils scolaires à adopter des mesures de réduction des coûts;*
- *fixer des dates limites, aux conseils scolaires qui ne l'ont pas encore fait, soit en vue de la création de consortiums pour la prestation des services de transport, soit en vue de la présentation d'une étude de rentabilisation montrant pourquoi il ne serait pas avantageux pour ces conseils scolaires d'intégrer leurs services de transport à d'autres.*

État actuel

Certes, on a apporté des correctifs au financement accordé aux différents conseils scolaires, mais le ministère se sert toujours, pour le versement de ces sommes, de la formule de financement utilisée en 2000 et il ne prévoit pas disposer d'une nouvelle formule avant l'année scolaire 2003-2004.

Le ministère a collaboré avec un comité composé des représentants des conseils scolaires et des exploitants d'autobus scolaires afin d'élaborer une proposition de formule de financement. La formule proposée comporte l'utilisation du logiciel de gestion du transport approuvé par le ministère pour le calcul des besoins en matière de transport de chaque conseil scolaire d'après des paramètres de service normalisés, de même que la mise sur pied, par les conseils servant une même région, de consortiums en vue de la prestation conjointe des services de transport des élèves. Cette formule prévoirait des mesures incitatives afin que les conseils scolaires mettent sur pied les consortiums : ainsi, le ministère n'aurait plus à exiger des conseils qu'ils préparent des études de rentabilisation ou qu'ils respectent les dates fixées pour les objectifs dans la recommandation de 2000.

On a fait l'essai de la formule proposée à trois conseils et cinq consortiums (comprenant 11 conseils). En raison des limites quant aux données, par exemple les données incomplètes sur les élèves et les cartes numériques, le ministère n'a pas été en mesure de se

servir des résultats de ces essais pour mettre au point les détails de la formule de financement. Toutefois, les résultats des essais ont tout de même aidé le ministère à cerner les problèmes qui doivent être réglés et cette information va être adjointe à un document de stratégie qui sera terminé à l'automne 2002.

INFORMATION POUR LA PRISE DES DÉCISIONS

Recommandation

Pour faciliter la prise de décisions prudentes et renforcer le processus de responsabilisation au niveau local, le ministère doit :

- *s'assurer que les conseils scolaires mettent sur pied et utilisent des systèmes d'information qui peuvent fournir l'information dont ont besoin les conseillers scolaires pour prendre des décisions informées à propos du niveau de services de transport à offrir;*
- *obliger les conseils scolaires à produire des rapports qui établissent un lien entre les coûts et le niveau des services afin que le ministère et les conseillers scolaires puissent comparer les conseils scolaires entre eux et à des critères établis.*

État actuel

Le ministère ne souhaite pas exiger des conseils scolaires qu'ils produisent des comptes rendus établissant le rapport entre les coûts et les niveaux de service offerts. Toutefois, le ministère a pris les mesures importantes indiquées ci-après pour faire en sorte que les conseils soient en mesure de lui transmettre, ainsi qu'aux conseillers scolaires, l'information indiquée.

- Le ministère a facilité l'acquisition d'un logiciel adéquat de gestion du transport des élèves en :
  - mettant en place un processus de demande de qualification afin d'évaluer divers logiciels et de faire en sorte que ceux qualifiés par le ministère soient en mesure de concevoir des itinéraires d'autobus rentables et de répondre aux besoins d'information des conseils scolaires et du ministère (cinq produits se sont qualifiés en vue d'une utilisation par les conseils scolaires);
  - établissant un programme de prêt de 7 millions de dollars visant à aider les conseils scolaires à acheter les logiciels qui se sont qualifiés (au moment de l'examen de suivi, 66 des 72 conseils scolaires de la province avaient acquis un de ces logiciels).
- Le ministère exige des conseils qu'ils effectuent une étude des principales données sur l'exploitation du transport pour l'année scolaire 2000-2001. Un résumé des résultats a été présenté au site Web du ministère : ainsi, les conseils scolaires peuvent comparer leurs coûts et leur niveau de service avec ceux des autres conseils. Une seconde étude, qui faisait suite à la première et qui visait à recueillir d'autres renseignements détaillés en vue de l'élaboration d'indicateurs destinés à aider les conseillers et les conseils

scolaires à prendre des décisions d'affaires éclairées, a été publiée en mai 2002. On a avisé les conseils scolaires que cette étude devra être réalisée chaque année.

CLARIFICATION DES EXIGENCES JURIDIQUES ET DE POLITIQUE

Recommandation

Pour aider à faire en sorte que les conseils scolaires offrent des services de transport qui satisfont les besoins locaux équitablement et qui respectent les exigences de la politique établie et les exigences juridiques, le ministère doit :

- *fournir des instructions aux conseils scolaires concernant l'information sur les dépenses et le niveau de service qu'ils devraient publier pour faciliter un débat public informé parmi les conseillers scolaires et les collectivités desservies;*
- *clarifier les paramètres juridiques et liés à la politique à l'intérieur desquels il s'attend à ce que les conseils scolaires fonctionnent.*

État actuel

Le ministère ne souhaite pas communiquer aux conseils scolaires des instructions au sujet de l'information qu'ils doivent publier sur leurs propres services de transport. Le ministère a toutefois mis en place un site Web qui présente l'information suivante : des notes sur l'orientation, les résultats des études sur le transport (y compris des rapports sommaires sur les dépenses et les niveaux de service) et des liens avec d'autres sites Web du gouvernement afin d'offrir aux conseils scolaires un accès facile aux exigences réglementaires portant sur l'exploitation d'autobus scolaires. Actuellement, le site Web du ministère n'est mis à la disposition que des conseils scolaires et des exploitants d'autobus scolaires. Le ministère compte accorder plus tard au public un accès à ce site. Ainsi, le public pourra comparer les services de transport et les coûts des différents conseils scolaires.

Le ministère précise les questions juridiques et de politique lorsque le besoin se présente. Par exemple, en avril 2002, le ministère a envoyé une lettre à tous les conseils scolaires afin de clarifier sa politique en ce qui concerne l'interdiction dont font l'objet les conseils scolaires au sujet de l'imposition de frais pour les services de transport.

TRANSPORT DES ÉLÈVES AYANT DES BESOINS PARTICULIERS

Recommandation

Pour assurer une plus grande responsabilisation et un financement plus équitable des services de transport dans le cas des élèves ayant des besoins particuliers, le ministère doit :

- *exiger que les conseils scolaires surveillent ces coûts et en fassent état séparément;*

- *envisager de financer les coûts de transport pour les élèves ayant des besoins élevés en se servant de la Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté.*

État actuel

La première partie de la recommandation a été mise en œuvre, en ce sens que le ministère va exiger des conseils scolaires qu'ils déterminent le coût du transport des élèves ayant des besoins particuliers, afin qu'ils puissent réaliser l'étude annuelle du transport que le ministère compte exiger.

La seconde partie de la recommandation n'a pas été mise en œuvre. Actuellement, les gestionnaires des programmes d'éducation de l'enfance en difficulté ne disposent pas de l'information nécessaire pour prendre des décisions économiques au sujet de la pertinence d'offrir un service particulier aux différentes écoles locales ou plutôt de l'offrir de manière davantage centrale et de transporter les élèves jusqu'à l'endroit où le service est offert. De plus, aucune mesure incitative n'est prévue pour les encourager à agir de la sorte, car aucune des deux méthodes n'a une incidence sur le budget de l'éducation de l'enfance en difficulté.

POLITIQUE DE FINANCEMENT LIÉE AUX RISQUES D'ACCIDENT

Recommandation

Pour s'assurer davantage que les subventions de transport sont équitables et utilisées de manière rentable, le ministère doit :

- *préciser clairement les conditions, le cas échéant, dans lesquelles il est approprié pour les conseils scolaires de se servir de subventions de transport pour s'occuper de responsabilités municipales;*
- *veiller à ce que le mécanisme de financement encourage les conseils scolaires et les municipalités à travailler ensemble pour trouver les solutions les plus économiques en réponse aux risques d'accident.*

État actuel

Le ministère est encore en train d'examiner les façons de régler ce problème. Dans les cas ou les municipalités n'ont pas pris de mesures correctives adéquates au sujet des risques d'accident, le ministère continue à accorder aux conseils le financement qui leur permet d'offrir un service d'autobus supplémentaire. Par conséquent, la province finance toujours les services d'autobus dans les cas où l'on dispose de méthodes de rechange au sujet des risques d'accident qui sont plus économiques et financées par la municipalité.

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT

4.06–Division des opérations

(Suivi de la section 3.06 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources*—2000)

CONTEXTE

La Division des opérations est chargée d'administrer les autorisations et de gérer les activités d'observation des lois du ministère. Elle donne suite aux rapports sur les cas de pollution et les déversements qui peuvent avoir des répercussions sur la santé et l'environnement. Elle est aussi chargée d'assainir les sites contaminés et puise les ressources nécessaires à cette fin dans le Fonds d'assainissement de l'environnement.

En 2001-2002, la Division comptait environ 895 employés et ses dépenses totales s'élevaient à 83 millions de dollars. En 1999-2000, elle comptait 680 employés et ses dépenses s'élevaient à 62 millions de dollars.

Dans notre *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000), nous étions arrivés à la conclusion que le ministère ne s'était pas doté de procédures et de systèmes satisfaisants pour administrer les autorisations et pour faire respecter la législation environnementale. Nos principales préoccupations étaient les suivantes :

- Toute installation qui émet des polluants atmosphériques doit avoir un certificat d'autorisation. Or, les systèmes du ministère ne lui permettaient pas de déterminer si les installations auxquelles plus de 220 000 certificats d'autorisation avaient été délivrés depuis 1957 satisfaisaient aux normes environnementales en vigueur. Le ministère ne savait donc pas dans quelle mesure les installations satisfaisaient aux normes ni quelles mesures correctives s'imposaient.
- Des garanties financières représentant plus de 90 millions de dollars n'avaient pas été fournies par les exploitants des installations, comme l'exige la loi, pour réparer les dommages qu'ils pourraient causer à l'environnement.
- Une réduction de 25 % de l'effectif régional, échelonnée sur les quatre exercices s'étendant de 1995-1996 à 1999-2000, avait contribué à une baisse de 34 % du nombre annuel d'inspections effectuées par le ministère. En outre, le ministère s'attendait souvent à ce que les exploitants d'installations se conforment à la loi de leur plein gré au lieu de prendre à leur égard les mesures d'application rigoureuses prévues. Nous avons trouvé cette situation particulièrement inquiétante puisque le tiers des infractions relevées par les inspecteurs du ministère étaient des cas de récidive et que le ministère a constaté des infractions importantes dans 31 % des inspections auxquelles il a procédé.

- Le ministère avait généralement pris connaissance de l'existence de sites contaminés seulement après que des dommages graves avaient été causés à l'environnement.
- Les amendes accumulées au fil des ans représentaient plus de 10 millions de dollars. Le ministère n'avait pas appuyé le recouvrement des amendes comme il aurait pu le faire en appliquant rigoureusement les mesures législatives environnementales qui l'autorisent à suspendre au besoin les activités des contrevenants.

Nous avons conclu par ailleurs que le ministère ne mesurait pas son rendement et ne faisait pas rapport de manière complète et objective de ses progrès sur le plan de la gestion de l'environnement.

Par conséquent, nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations et le ministère s'est engagé à prendre des mesures correctives.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

En nous basant sur l'information fournie par le ministère, nous avons conclu qu'il fallait prendre d'autres mesures pour mettre en œuvre la plupart de nos recommandations. Les mesures prises pour donner suite à chacune de nos recommandations sont décrites ci-après.

RESPECT DE LA LÉGISLATION ENVIRONNEMENTALE

Certificats d'autorisation—Mise à jour des certificats d'autorisation

Recommandation

Afin de vérifier si les certificats d'autorisation existants tiennent compte des normes environnementales en vigueur, au besoin, et de s'assurer qu'on applique les normes de façon uniforme, le ministère doit :

- *améliorer ses systèmes d'information pour pouvoir évaluer tous les certificats d'autorisation et, le cas échéant, les mettre à jour afin de tenir compte des nouvelles conditions et exigences;*
- *élaborer des systèmes qui permettraient la mise à jour des certificats d'autorisation rapidement et efficacement;*
- *établir des plans d'action et des calendriers dans les cas où la mise à jour des certificats d'autorisation s'avère nécessaire.*

État actuel

Le ministère poursuit ses efforts afin de mettre en œuvre un nouveau Système intégré de la Division (SID), qui est censé répondre aux besoins en information et améliorer l'efficience de la Division.

405

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

En novembre 1999, le ministère a commencé à utiliser le SID pour enregistrer les certificats d'autorisation et en assurer le suivi. Au 31 mars 2002, quelque 115 000 certificats auparavant consignés dans diverses bases de données et sur un système de fiches manuel avaient été transférés au SID.

Depuis août 2000, le ministère a mis à jour environ 3 000 certificats d'autorisation pour certaines installations prioritaires telles que les usines de traitement de l'eau servant des municipalités. En juillet 2001, il a analysé à l'interne l'efficacité de son programme de certificats d'autorisation. Cette analyse a donné lieu à dix recommandations concernant la mise à jour des certificats d'autorisation à la lumière des normes environnementales en vigueur, dont une recommandation pour que tous les certificats d'autorisation fassent l'objet d'un examen obligatoire tous les cinq à dix ans.

En janvier 2002, le ministère a réalisé une analyse préliminaire afin de déterminer dans quelle mesure les certificats d'autorisation devaient être mis à jour.

Analyse, par le ministère, des besoins en matière de mise à jour des certificats d'autorisation

Portée de la mise à jour requise	Raison	Nombre estimatif de certificats touchés
Aucune	Aucun changement important n'a été apporté aux exigences environnementales (p. ex. pour les conduites principales et les égouts pluviaux et sanitaires).	120 000
s. o.	Le titulaire du certificat a cessé ses activités.	40 000
Aucune	De nouvelles exemptions sont en vigueur (p. ex. pour le matériel de préparation des aliments).	10 000
Inconnue	L'information disponible est insuffisante.	50 000
	Total (estimatif)	**220 000**

Source des données : Ministère de l'Environnement

Le ministère a indiqué qu'il avait conçu un projet pilote en trois points qui appuierait la préparation d'une stratégie globale pour la mise à jour des certificats d'autorisation. Cette stratégie prévoit :

- la mise à jour des certificats d'autorisation dans les cas où le titulaire demande la permission d'apporter d'importants changements à ses opérations;
- la mise en oeuvre d'un système d'alerte sur le terrain à l'appui des activités d'inspection et de surveillance de la conformité visant à identifier les titulaires dont les certificats d'autorisation doivent être mis à jour;
- l'identification proactive basée sur le risque des sectecrs stratégiques choisis où les certificats d'autorisation doivent être mis à jour.

En novembre 1999, le ministère a commencé à utiliser le SID pour enregistrer les certificats d'autorisation et en assurer le suivi. Au 31 mars 2002, quelque 115 000 certificats auparavant consignés dans diverses bases de données et sur un système de fiches manuel avaient été transférés au SID.

Depuis août 2000, le ministère a mis à jour environ 3 000 certificats d'autorisation pour certaines installations prioritaires telles que les usines de traitement de l'eau servant des municipalités. En juillet 2001, il a analysé à l'interne l'efficacité de son programme de certificats d'autorisation. Cette analyse a donné lieu à dix recommandations concernant la mise à jour des certificats d'autorisation à la lumière des normes environnementales en vigueur, dont une recommandation pour que tous les certificats d'autorisation fassent l'objet d'un examen obligatoire tous les cinq à dix ans.

En janvier 2002, le ministère a réalisé une analyse préliminaire afin de déterminer dans quelle mesure les certificats d'autorisation devaient être mis à jour.

Analyse, par le ministère, des besoins en matière de mise à jour des certificats d'autorisation

Portée de la mise à jour requise	Raison	Nombre estimatif de certificats touchés
Aucune	Aucun changement important n'a été apporté aux exigences environnementales (p. ex. pour les conduites principales et les égouts pluviaux et sanitaires).	120 000
s. o.	Le titulaire du certificat a cessé ses activités.	40 000
Aucune	De nouvelles exemptions sont en vigueur (p. ex. pour le matériel de préparation des aliments).	10 000
Inconnue	L'information disponible est insuffisante.	50 000
	Total (estimatif)	**220 000**

Source des données : Ministère de l'Environnement

Le ministère a indiqué qu'il avait conçu un projet pilote en trois points qui appuierait la préparation d'une stratégie globale pour la mise à jour des certificats d'autorisation. Cette stratégie prévoit :

- la mise à jour des certificats d'autorisation dans les cas où le titulaire demande la permission d'apporter d'importants changements à ses opérations;
- la mise en oeuvre d'un système d'alerte sur le terrain à l'appui des activités d'inspection et de surveillance de la conformité visant à identifier les titulaires dont les certificats d'autorisation doivent être mis à jour;
- l'identification proactive basée sur le risque des sectecrs stratégiques choisis où les certificats d'autorisation doivent être mis à jour.

Le projet pilote en trois points devrait entraîner la mise à jour d'environ 1 300 certificats d'autorisation au cours de l'exercice 2002-2003.

Durant l'été 2002, le ministère devait estimer de façon plus précise le nombre de certificats d'autorisation à mettre à jour. Une stratégie de mise à jour, basée sur les estimations raffinées, les leçons tirées des projets pilotes et les recommandations faisant suite à l'examen de l'efficacité du programme, doit être élaborée au cours du prochain exercice. Quant aux plus de 100 000 certificats d'autorisation qu'il reste à transférer au SID, les modalités et le calendrier d'enregistrement seront établis dans le cadre de la nouvelle stratégie.

Certificats d'autorisation—Assurance financière

Recommandation

Afin de réduire au minimum le risque financier pour la province en rapport avec la dépollution, le ministère doit :

- *établir des mesures de contrôle afin de s'assurer que les exigences en matière d'assurances financières sont évaluées et précisées dans les autorisations et qu'elles sont respectées;*
- *déterminer, pour chaque exploitant d'installations, le montant exact des assurances financières non versées et prendre des mesures afin de se les procurer.*

État actuel

Le ministère a passé en revue les procédures internes d'assurance financière et intégré les résultats de son examen dans des lignes directrices révisées provisoires. Celles-ci actualisent les critères précisant quand une assurance financière est requise, comment en déterminer le montant, quelle forme d'assurance financière doit être fournie et quand le ministère doit l'utiliser pour financer les mesures de vérification de la conformité.

La base de données sur l'assurance financière a été améliorée. Un guide de l'utilisateur et un guide de l'administrateur ont été rédigés à l'intention du personnel. Chaque fois que les employés du ministère accèdent à la base de données, ils en profitent pour confirmer la validité des données existantes. Un projet est d'ailleurs en cours pour vérifier la validité des données et mettre l'information à jour.

Le ministère a vérifié les comptes soupçonnés d'être en souffrance et déterminé que 155 des 553 titulaires de certificat d'autorisation originaux n'avaient effectivement pas satisfait aux exigences en matière d'assurance financière. Au 31 mars 2002, il avait reçu la confirmation que 69 installations avaient cessé leurs activités et que 53 autres s'étaient conformées aux exigences. Il poursuivait ses efforts en vue de percevoir les sommes dues auprès des 33 autres comptes en souffrance, et des rapports périodiques étaient présentés à la haute direction du ministère. En conséquence, environ 80 % des comptes en souffrance ont été réglés et quelque 9 millions de dollars ont été perçus.

Certificats d'autorisation—Coûts du contrôle de la conformité

Recommandation

Pour être en mesure d'accroître de façon économique l'envergure de son rôle de surveillance de l'environnement, le ministère doit envisager l'imposition de conditions pour les certificats d'autorisation, notamment :

- *un plus grand recours aux exigences d'autovérification demandant au propriétaire de démontrer son respect des conditions, y compris, lorsque cela est justifié et possible, une homologation par des spécialistes indépendants;*
- *demander aux propriétaires d'assumer une plus grande part des coûts de surveillance de la conformité.*

État actuel

En 2000-2001, le gouvernement a adopté un nouveau règlement obligeant les usines municipales de traitement de l'eau à présenter au ministère tous les trois ans un rapport d'autoévaluation ainsi qu'une évaluation technique détaillée par un tiers. Il faut vérifier les rapports et les évaluations pour s'assurer que les usines sont conformes à leurs certificats d'autorisation et aux normes en vigueur pour l'eau potable.

Le ministère a mis sur pied ou élargi quelques projets pilotes avec plusieurs grands exploitants qui ont fait leurs preuves afin de tester de nouvelles approches et des pratiques exemplaires, dont l'autovérification et la prise en charge, par les propriétaires, d'une plus grande partie des coûts liés à la surveillance de la conformité.

Cependant, le ministère n'a pas élaboré, comme il le promettait dans sa réponse à notre recommandation, des lignes directrices servant à déterminer les activités, les circonstances et les mécanismes correspondants qui exigent une vérification et des rapports de conformité par des spécialistes indépendants.

Application des lois—Inspections

Recommandation

Afin de faire respecter plus efficacement la législation environnementale, le ministère doit envisager de nouveaux mécanismes et élaborer des méthodes pour accroître de façon importante le nombre d'inspections.

État actuel

Le ministère a apporté plusieurs changements afin d'accroître le nombre de ses inspections. En septembre 2000, il a formé une équipe d'intervention environnementale qui accorde la priorité aux domaines dans lesquels la conformité des industries ou des

sociétés soulève de graves préoccupations. L'équipe se compose d'une trentaine d'inspecteurs capables d'effectuer un millier d'inspections par année.

En janvier 2001, le ministère a engagé 25 inspecteurs additionnels pour lui permettre d'honorer son engagement à soumettre à des inspections annuelles toutes les usines municipales de traitement de l'eau de la province.

Le tableau qui suit montre le nombre d'inspections effectuées au cours des trois dernières années.

Nombre d'inspections, 1999-2000–2001-2002

Exercice	Nombre d'inspections		Nombre total d'inspections
	Bureaux de district	Équipe d'intervention environnementale	
1999-2000	4 182	s. o.	4 182
2000-2001	4 268	78	4 346
2001-2002	3 836	1 005	4 841

Source des données : Ministère de l'Environnement

En juin 2002, le Comité permanent des comptes publics a diffusé son rapport sur les audiences tenues sur notre rapport de vérification avec des représentants du ministère. Il a reconnu le récent engagement du ministère à améliorer ses mesures de mise en application, mais conclu que celui-ci devait offrir une certaine garantie à long terme. Le Comité a donc formulé la recommandation suivante : « Le ministère de l'Environnement doit évaluer sa protection contre les risques, ses examens et ses inspections pour la période allant de 2001 à 2003 et rendre compte au Comité permanent des comptes publics d'ici le 1er juin 2003 des mesures correctives prises pour accroître le nombre d'inspections de façon à réduire les risques pour l'environnement. »

Application des lois—Règlement des infractions

Recommandation

Pour rendre plus efficace et plus rapide l'application de la législation, le ministère doit renforcer ses activités en :

- *prenant des mesures appropriées suite aux infractions et en effectuant un suivi dans de plus brefs délais;*
- *s'assurant que les politiques et les méthodes encouragent le recours à des mesures de conformité plus strictes lorsque la situation le dicte.*

État actuel

En mars 2000, le ministère a envoyé au personnel de district une directive contenant des éclaircissements au sujet de la dépollution obligatoire et lui donnant pour instruction de

sociétés soulève de graves préoccupations. L'équipe se compose d'une trentaine d'inspecteurs capables d'effectuer un millier d'inspections par année.

En janvier 2001, le ministère a engagé 25 inspecteurs additionnels pour lui permettre d'honorer son engagement à soumettre à des inspections annuelles toutes les usines municipales de traitement de l'eau de la province.

Le tableau qui suit montre le nombre d'inspections effectuées au cours des trois dernières années.

Nombre d'inspections, 1999-2000–2001-2002

Exercice	Nombre d'inspections		Nombre total d'inspections
	Bureaux de district	Équipe d'intervention environnementale	
1999-2000	4 182	s. o.	4 182
2000-2001	4 268	78	4 346
2001-2002	3 836	1 005	4 841

Source des données : Ministère de l'Environnement

En juin 2002, le Comité permanent des comptes publics a diffusé son rapport sur les audiences tenues sur notre rapport de vérification avec des représentants du ministère. Il a reconnu le récent engagement du ministère à améliorer ses mesures de mise en application, mais conclu que celui-ci devait offrir une certaine garantie à long terme. Le Comité a donc formulé la recommandation suivante : « Le ministère de l'Environnement doit évaluer sa protection contre les risques, ses examens et ses inspections pour la période allant de 2001 à 2003 et rendre compte au Comité permanent des comptes publics d'ici le 1er juin 2003 des mesures correctives prises pour accroître le nombre d'inspections de façon à réduire les risques pour l'environnement. »

Application des lois—Règlement des infractions

Recommandation

Pour rendre plus efficace et plus rapide l'application de la législation, le ministère doit renforcer ses activités en :

- *prenant des mesures appropriées suite aux infractions et en effectuant un suivi dans de plus brefs délais;*
- *s'assurant que les politiques et les méthodes encouragent le recours à des mesures de conformité plus strictes lorsque la situation le dicte.*

État actuel

En mars 2000, le ministère a envoyé au personnel de district une directive contenant des éclaircissements au sujet de la dépollution obligatoire et lui donnant pour instruction de

se conformer rigoureusement à la politique existante en matière de conformité. Il a également introduit des rapports d'activités mensuels sur l'utilisation des outils d'application des lois disponibles pour imposer des mesures correctives. Selon le ministère, ces efforts ont entraîné une plus grande utilisation des mesures de dépollution obligatoires contre les contrevenants, dont la délivrance d'ordonnances de réglementation spécifiant les mesures à prendre et les délais à respecter pour assurer la conformité. En 1999-2000, par exemple, les agents environnementaux ont délivré moins de 500 ordonnances de réglementation aux exploitants devant prendre des mesures correctives; ce chiffre est passé à près de 1 500 en 2000-2001, puis à plus de 2 200 en 2001-2002.

Le ministère prévoit que, d'ici l'automne 2002, il sera en mesure d'imposer aux contrevenants des sanctions pécuniaires administratives pouvant aller jusqu'à 10 000 $. Ces sanctions devraient élargir et renforcer de façon considérable l'éventail d'outils d'application des lois dont dispose le ministère.

Application des lois—Infractions importantes et infractions mineures

Recommandation

Afin de réduire au minimum les risques pour l'environnement et la santé, le ministère doit :

- *réévaluer ses politiques, ses méthodes et ses critères d'établissement de la gravité des infractions;*
- *s'assurer que l'importance des mesures de prévention est mieux comprise et expliquée au personnel.*

État actuel

Le ministère a indiqué qu'il avait passé en revue sa politique et ses procédures opérationnelles pour assurer une évaluation uniforme et appropriée de la gravité des infractions ainsi que l'application de toute la gamme d'outils de conformité à tous les programmes. Il a également élaboré une ébauche de politique révisée en matière de conformité qui accorde une plus grande attention aux conséquences pour l'environnement et la santé des êtres humains. Cette ébauche doit être finalisée en 2002-2003. Les modifications sont surtout basées sur l'expérience acquise lors du projet d'intervention en cas de risque d'infraction et tiennent compte de l'instauration des sanctions pécuniaires administratives.

Application des lois—Gestion des inspections

Recommandation

Pour faire en sorte que son programme d'inspection appuie plus efficacement la législation environnementale, le ministère doit :

- *examiner ses politiques, ses méthodes et ses lignes directrices au sujet des inspections qu'il demande afin d'imposer des règles adéquates en matière de tenue de dossiers et de production de rapports;*
- *s'assurer que les inspections sont planifiées et réalisées de manière cohérente.*

État actuel

Le ministère a mis en oeuvre deux bases de données pour la collecte de l'information associée aux inspections prévues : le système d'inspection provisoire pour les installations de traitement de l'eau, introduit en 2000, et le système d'inspection des installations municipales de traitement des eaux usées, introduit en 2001. Afin d'optimiser la planification de ses inspections, il a centralisé la planification, le suivi et l'évaluation des activités d'inspection ainsi que la répartition des ressources et la formation connexe, et ce, dans plusieurs domaines.

Le ministère a indiqué qu'il avait passé en revue et modifié son plan de travail annuel déterminant la priorité et la fréquence des inspections pour les divers types d'opérations afin de s'assurer que les bureaux régionaux effectuent toutes les inspections prioritaires.

Les volets plan opérationnel et inspections du Système intégré de la Division devaient être mis à la disposition du personnel du ministère à l'automne 2002. Les volets plan opérationnel et inspections sont censés aider le personnel à planifier, conduire et consigner les inspections de manière cohérente et axée sur les priorités.

Application des lois—Gestion de l'information

Recommandation

Afin de mieux appuyer et d'améliorer la mise en application de la législation en matière de protection de l'environnement, le ministère doit :

- *établir un système servant à déterminer toutes les conditions des approbations qui exigent un suivi avant une date précise dans le but de vérifier si le propriétaire s'y conforme et, au besoin, de mettre en marche rapidement des mesures d'exécution;*
- *élaborer un système précis et complet de gestion informatisé destiné à aider à déterminer les installations à inspecter et à fixer les priorités à ce sujet;*
- *évaluer périodiquement les types et la fréquence des infractions de même que l'efficacité des mesures d'exécution employées.*

État actuel

Le nouveau Système intégré de la Division a été conçu précisément pour appuyer et améliorer l'information requise aux fins d'application des lois. Selon le ministère, le développement du système, y compris les modules concernant les rapports d'incident de pollution, les activités d'inspection, les enquêtes et poursuites, la planification

opérationnelle et le suivi des temps et des tâches, a été finalisé en septembre 2001. Un module destiné à faciliter le suivi des conditions liées aux certificats d'autorisation a été mis au point en novembre 2001, et un prototype de système d'alerte permettant au personnel sur le terrain de demander la mise à jour ou la révocation de tout certificat d'autorisation périmé important sur le plan environnemental a été mis au point en décembre 2001. Les essais primaires, le débogage du système et la formation du personnel étaient en cours, et les volets plan opérationnel et inspections devaient être mis à la disposition du personnel du ministère à l'automne 2002.

Une fois pleinement fonctionnel, le système devrait produire des rapports axés sur le type d'installation, le type d'infraction et la mesure d'exécution, ainsi que des rapports d'inspection. Cela permettra le ciblage stratégique des activités de vérification de la conformité et d'exécution et concentrera les efforts du personnel sur le terrain dans les secteurs qui ont le plus d'impact sur la protection de l'environnement.

Application des lois—Amendes impayées

Recommandation

Afin d'assurer l'application plus efficace de la législation environnementale et d'améliorer la perception des amendes impayées, le ministère doit déterminer les raisons pour lesquelles les amendes demeurent impayées et se servir de ses pouvoirs légaux pour suspendre les certificats d'autorisation des contrevenants qui ne paient pas leurs amendes.

État actuel

L'imposition et la collecte des amendes environnementales sont des responsabilités partagées entre le gouvernement provincial et les administrations municipales. Le ministère est chargé de la plupart des poursuites pour infractions environnementales dans la province, tandis que les municipalités sont chargées de percevoir les amendes. Le ministère du Procureur général et les municipalités tiennent à jour les informations relatives aux amendes grâce au Réseau intégré d'information sur les infractions (ICON), un système de suivi provincial. Le ministère utilise maintenant les données d'ICON pour assurer le suivi des informations liées aux amendes environnementales impayées.

Selon le ministère, les amendes imposées pour la période allant de 1992 au 31 décembre 2001 totalisaient 26,9 millions de dollars, dont 15,9 millions ont été perçus, laissant un solde impayé de 11 millions. Les analyses effectuées par le ministère indiquent qu'au moins 2,7 millions de dollars pourraient être irrécouvrables pour cause de faillite ou d'insolvabilité, laissant un solde impayé de 8,3 millions.

Le ministère était en train de revoir ses pratiques à l'appui de la perception continue des amendes impayées. Il prévoit d'examiner périodiquement les informations relatives aux amendes environnementales impayées et d'identifier les défaillants titulaires d'un permis, d'une licence ou d'un certificat d'autorisation environnemental. Il a indiqué qu'il informerait les municipalités concernées qu'il était prêt à les aider à percevoir les amendes

en imposant des suspensions jusqu'à ce que le paiement soit reçu. Le ministère prévoit également une nouvelle procédure d'approbation permettant de repérer les demandeurs qui n'ont pas payé leurs amendes. Cette procédure devrait être en place avant le 31 mars 2003.

Sites contaminés—Détermination des sites contaminés/ Questions de responsabilité civile et financière

Recommandation

Afin de favoriser l'efficacité de ses efforts et de ses programmes visant à réduire au maximum les dommages à l'environnement, le ministère doit élaborer une stratégie pour :

- *déterminer rapidement quels sont les sites contaminés et les personnes responsables, afin de pouvoir établir les priorités pour l'assainissement;*
- *prendre des mesures incitatives destinées à encourager les propriétaires à assainir de leur plein gré leurs sites contaminés.*

État actuel

En réponse à notre *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000), le ministère nous a informés qu'il envisagerait d'élaborer une stratégie, avec la collaboration d'autres paliers de gouvernement, afin d'élargir les initiatives pour qu'elles englobent un éventail plus grand de sites contaminés, en plus de déterminer les moyens de répertorier rapidement ces sites et d'en favoriser l'assainissement.

Il a indiqué qu'il était un des principaux ministères contribuant à l'élaboration d'une stratégie destinée à faciliter l'assainissement et le réaménagement des sites contaminés. Ces sites comprennent les friches industrielles, qui sont généralement de grands sites industriels ou commerciaux détériorés ou abandonnés dont la contamination limite l'utilisation future. La *Brownfields Statute Law Amendment Act, 2001*, qui a reçu la sanction royale le 2 novembre 2001, offre des incitatifs afin d'encourager l'assainissement des sites contaminés et prévoit des mécanismes pour assurer la conformité des sites aux normes appropriées lorsqu'un propriétaire demande un changement d'utilisation. Cette loi établit :

- les règles et exigences applicables à l'évaluation et l'assainissement des sites contaminés ainsi que la limitation des responsabilités environnementales connexes;
- le dépôt obligatoire d'un rapport sur l'état du site dans un registre des sites environnementaux accessible au public;
- des changements qui rationalisent le processus de planification afin d'accélérer les projets concernant les friches industrielles et de permettre aux municipalités d'offrir un soutien financier pour l'évaluation des sites et les coûts associés à l'assainissement des friches industrielles contaminées.

Le ministère était en train de préparer un règlement d'application de la loi et d'établir le registre des sites, la date d'achèvement étant fixée à l'automne 2002.

Entre août 2001 et mars 2002, il a affecté 10 millions de dollars à des enquêtes hydrogéologiques afin d'aider les municipalités à repérer les eaux souterraines vulnérables et à cerner les risques possibles tels que les agents contaminants.

Le ministère n'a toutefois pas apporté de changements majeurs à ses opérations afin de faire face aux autres risques de contamination que nous avions identifiés en 2000; ces changements permettraient de repérer rapidement les sites contaminés et d'identifier les parties responsables de leur assainissement. Par exemple, il ne prévoit pas de nouvelles mesures pour :

- identifier les sites industriels et commerciaux existants dont le risque de contamination est élevé;
- déterminer si les décharges privées et municipales fermées présentent un danger pour les zones avoisinantes;
- identifier les réservoirs de combustibles abandonnés souterrains, sur lesquels portent environ la moitié des projets financés par le Fonds d'assainissement de l'environnement, administré par le ministère.

Contrat pour le système d'information

Recommandation

Afin de favoriser une prestation efficace des programmes de la Division, le ministère doit s'assurer que le Système intégré de la Division est achevé rapidement, de façon rentable et conformément aux approbations requises.

État actuel

Le 15 février 2000, le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé un coût total d'environ 2,9 millions de dollars pour ce projet, ce qui englobe les coûts réels et estimatifs de 1997-1998 à 2002-2003. Au 31 mars 2002, le ministère avait dépensé tous les fonds approuvés par le Conseil de gestion. Certaines composantes du système sont déjà fonctionnelles, tandis que d'autres devraient être opérationnelles en 2002-2003, après les tests finals et la formation du personnel.

MESURE DE L'EFFICACITÉ DES PROGRAMMES ET PRODUCTION DE RAPPORTS À CET ÉGARD

Rapport sur l'état de l'environnement

Recommandation

Afin de s'assurer que les progrès du ministère en matière de gestion de l'environnement sont mesurés et communiqués de manière objective, on doit préparer un rapport périodique sur l'état de l'environnement en faisant appel à un ensemble de mesures des résultats qui déterminent la qualité de l'environnement et les changements subis avec le temps.

État actuel

Le ministère n'a pas préparé de rapport sur l'état de l'environnement et n'a pas pris d'engagement en ce sens. Il a préféré s'en tenir à sa stratégie à long terme, qui consiste à utiliser son site Web pour partager avec le public des informations sur ses propres activités, comme les résultats des efforts d'application des lois, et sur la façon dont les secteurs réglementés à risque élevé (par exemple, les installations municipales de traitement de l'eau ainsi que les industries manufacturières et minières) s'acquittent de leurs responsabilités environnementales.

Rapports sur le rendement de la Division

Recommandation

Afin d'effectuer une évaluation plus complète de la contribution de la division à la protection de l'environnement, le ministère doit élaborer davantage d'indicateurs du rendement axés sur l'atteinte des résultats, pour déterminer l'efficacité des activités de la division et faire rapport à ce sujet.

État actuel

Le ministère utilise encore ses mesures de rendement basées sur les activités mais a indiqué qu'il s'employait à mettre au point des mesures de rendement axées sur les résultats. Il s'attend à être davantage en mesure de générer les données requises pour améliorer les mesures du rendement lorsque les nouveaux systèmes d'information en développement deviendront opérationnels.

MINISTÈRE DES FINANCES

4.07–Programme de la taxe de vente au détail

(Suivi de la section 3.07 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources*—2000)

CONTEXTE

La *Loi sur la taxe de vente* au détail impose actuellement une taxe de vente générale de 8 % sur le prix de détail de la plupart des biens et services vendus aux consommateurs finals. Diverses exemptions fiscales couvrent des milliers d'articles et visent à réduire le caractère régressif de la taxe ou à promouvoir des objectifs économiques et sociaux. Ces exemptions portent, par exemple, sur les vêtements pour enfants, les articles pour personnes handicapées et les biens achetés par les Indiens inscrits dans certaines conditions.

Au 31 décembre 1999, environ 380 000 vendeurs étaient inscrits comme devant percevoir la taxe de vente au détail (TVD) et la remettre à la province. Pour l'exercice 1999-2000, les recettes de la taxe de vente au détail s'élevaient à quelque 12,6 milliards de dollars, déduction faite de 159,5 millions de dollars au titre des remboursements versés, ce qui représentait 21 % des recettes totales de la province. Pour l'exercice 2001-2002, les recettes de la taxe de vente au détail s'élevaient à quelque 13,8 milliards de dollars, ce qui représentait 28,6 % des recettes totales de la province.

Même si les recettes de la taxe de vente au détail avaient augmenté sensiblement à partir de 1999-2000 et si le ministère avait apporté des améliorations à l'administration de ce programme depuis notre dernière vérification (en 1995), nous sommes arrivés à la conclusion que le ministère devait apporter d'autres améliorations à ses procédures, car il n'avait pas :

- fait de recherches sur l'économie parallèle pour déterminer dans quels secteurs il y avait lieu de prendre des mesures de conformité et d'application de la loi plus rigoureuses;
- mis en place des procédures adéquates pour garantir que tous les vendeurs qui auraient dû s'inscrire auprès du ministère pour percevoir la TVD s'étaient effectivement inscrits;
- fait porter sa vérification sur tous les segments de la petite population de vendeurs;
- choisi de façon plus représentative les vendeurs devant faire l'objet d'une vérification, afin d'encourager le plus grand nombre possible à se conformer de leur plein gré;
- assuré en temps opportun le suivi de toutes les déclarations de taxe de vente en retard des vendeurs;

- déployé souvent des efforts suffisants ou en temps opportun pour recouvrer les sommes dues, particulièrement dans le cas des plus petits soldes impayés.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations et le ministère s'est engagé à prendre des mesures correctives.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Le ministère avait pris ou était en voie de prendre des mesures correctives à l'endroit de toutes nos recommandations. Nous présentons ci-dessous l'état actuel de chacune de nos recommandations en date du 30 juin 2002.

RÔLE

Recommandation

Pour faire en sorte que le rôle des vendeurs de biens et services taxables soit complet et exact, le ministère doit :

- *prendre les dispositions nécessaires auprès du ministère de la Consommation et du Commerce (maintenant le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises) pour que ce dernier l'avise automatiquement de l'enregistrement des nouvelles entreprises afin qu'il puisse les incorporer au rôle, s'il y a lieu;*
- *mettre en œuvre les procédures supplémentaires nécessaires pour repérer les vendeurs non enregistrés de biens et services taxables au moyen d'une comparaison de ses données avec d'autres bases de données gouvernementales ou dans leur établissement.*

État actuel

Le ministère nous a informés qu'il s'employait à élaborer des critères opérationnels et des programmes en matière de technologie de l'information pour relier la base de données sur la taxe de vente au détail et celle sur l'imposition des corporations (liste des entreprises inscrites transmise par le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises) au cours de l'exercice 2002-2003. Il a également communiqué avec le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises pour examiner les possibilités de comparer le registre des noms commerciaux avec la base de données de la TVD. Une fois les détails réglés, le ministère espère recevoir les données nécessaires au cours de l'exercice 2002-2003.

Le ministère a effectué un rapprochement de la base de données de la TVD et de celle de la TPS fédérale pour certains secteurs à risque élevé et nous a avisés que le nombre d'entreprises non enregistrées était légèrement inférieur aux prévisions initiales. Le ministère attend les résultats du rapprochement d'autres secteurs commerciaux.

DÉCLARATIONS DE TAXE DE VENTE EN RETARD

Recommandation

Afin d'assurer un suivi plus rapide des déclarations et versements de la taxe de vente au détail exigés, le ministère doit veiller à ce que :

- *le personnel concerné communique dans les délais prévus avec les vendeurs dont les déclarations de taxe sont tardives;*
- *les avis de cotisation estimatifs soient émis plus rapidement, le cas échéant.*

État actuel

En mai 2001, le ministère a reçu l'approbation du Conseil de gestion du gouvernement de doubler temporairement les effectifs dans ce domaine pour rattraper le retard. Le personnel supplémentaire était en place en décembre 2001 et avait reçu la formation nécessaire. À ce moment, le ministère prévoyait de rattraper le retard dans un délai de deux ans. Il évalue actuellement les répercussions de l'arrêt de travail du printemps 2002 sur la réalisation de cet objectif.

PERCEPTION

Recommandation

Afin de maximiser la perception de tous les débiteurs impayés, le ministère doit veiller à ce que tous les comptes fassent l'objet d'un suivi rapide par un percepteur, y compris ceux dont le solde est inférieur à 10 000 $.

État actuel

Le ministère a amélioré plusieurs aspects importants de l'information de gestion contenue dans son système de technologie de l'information et s'occupe d'élaborer les rapports nécessaires pour assurer une surveillance efficace du niveau d'activité à toutes les étapes de la perception. Le ministère se propose en outre de mener une série d'examens opérationnels de la fonction de perception à compter de septembre 2002.

APPLICATION DE LA LOI

Manque à gagner fiscal

Recommandation

Afin de réduire le manque à gagner fiscal, le ministère doit effectuer des recherches pour cerner les aspects importants de l'économie parallèle et axer ses efforts d'application de la loi sur ces aspects pour renforcer l'observation.

État actuel

L'unité de recherche et de planification en matière d'observation dont il est question dans la réponse du ministère à notre recommandation a été créée en février 2001 et tout le personnel était en place en octobre 2001.

Le ministère fait partie du Groupe de travail national sur l'économie parallèle. La recherche conjointe sur l'observation au niveau national est censée progresser au cours de la prochaine année de même que plusieurs projets pilotes dans les domaines de l'échange de données, de l'application de la loi et de la sensibilisation. Nous avons en outre été informés que le ministère échange régulièrement des données et de l'information avec l'Agence des douanes et du revenu du Canada sur les cotisations de vérification et sur les vendeurs non enregistrés.

Étendue de la vérification

Recommandation

Afin de repérer les montants de taxe de vente dus à la province et d'encourager l'observation volontaire générale, le ministère doit soumettre tous les segments de la population des petits vendeurs à la vérification et atteindre des niveaux de vérification qui attireront l'attention de l'ensemble de la communauté des vendeurs.

État actuel

En octobre 2001, le ministère a terminé un examen détaillé de l'étendue de la vérification des petits vendeurs par code de profil pour repérer les secteurs qui nécessitent un élargissement du niveau de vérification pour parvenir à un équilibre. Nous avons été avisés que les cadres supérieurs concernés ont discuté des résultats de l'examen et qu'un plan d'action visant à accroître le nombre de petits vendeurs soumis à la vérification a été élaboré aux fins de mise en œuvre au cours de l'exercice 2002-2003.

Sélection de la vérification

Recommandation

Pour s'assurer d'atteindre ses objectifs, à savoir renforcer l'observation volontaire des vendeurs et récupérer la taxe de vente au détail qui lui est due, le ministère doit :

- *effectuer une sélection plus représentative des vendeurs à soumettre à la vérification, dans le but de renforcer l'observation volontaire générale;*
- *veiller à ce que les vérifications prévues soient effectuées dans des délais raisonnables.*

État actuel

Le ministère a entrepris l'examen de sa stratégie et de sa méthode de sélection des vérifications en consultation avec les bureaux fiscaux régionaux. Nous avons aussi été informés que l'élaboration d'un système divisionnel central de sélection des vérifications était à l'étude.

Par ailleurs, des comités mixtes composés d'employés de l'Agence des douanes et du revenu du Canada et du ministère se rencontrent maintenant tous les trimestres pour assurer une meilleure coordination de leurs efforts de vérification respectifs et partager l'information relative aux vérifications.

Le ministère a par ailleurs fixé des délais pour l'exécution des vérifications et élaboré des rapports de gestion trimestriels pour surveiller le respect de ces exigences, qui entrent en vigueur le 31 octobre 2001. Toutefois, un examen mené par le ministère a révélé que l'exécution des vérifications en temps voulu demeure un sujet de préoccupation dans certains cas.

Remboursement de la taxe

Recommandation

Pour avoir l'assurance que seuls les remboursements de la taxe de vente au détail admissibles sont effectués, le ministère doit conserver une liste des remboursements émis sous réserve de vérification et veiller à ce que ces remboursements fassent l'objet du suivi nécessaire.

État actuel

Un rapport trimestriel sur les remboursements traités sous réserve de vérification est transmis régulièrement aux bureaux concernés à des fins de surveillance.

Pénalités

Recommandation

S'il veut disposer d'un outil de dissuasion efficace, le ministère doit envisager d'imposer la pénalité prescrite de 25 % dans les cas où le montant exact de la taxe de vente au détail n'est pas versé pour raison de négligence, d'omission volontaire ou de fraude de la part du contribuable. Dans les cas où les pénalités ne sont pas imposées, le ministère doit veiller à ce que les raisons en soient clairement documentées.

Le ministère doit également évaluer la pertinence du seuil à compter duquel les pénalités ne sont plus imposées.

État actuel

Nous avons été avisés que tous les bureaux ont reçu l'instruction de respecter la politique en vigueur.

Par ailleurs, le ministère est en voie de réviser le seuil à compter duquel les pénalités ne sont plus imposées. Un document préparatoire faisant état d'une nouvelle politique pour la pénalité de 25 % est en cours d'examen. Lorsque le document sera approuvé, le ministère se propose d'apporter les modifications nécessaires au manuel de vérification (Audit Handbook) au sujet de la pénalité de 25 %.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SOINS DE LONGUE DURÉE

4.08–Programme des centres de santé communautaire

(Suivi de la section 3.08 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources*—2000)

CONTEXTE

Les centres de santé communautaire (CSC) offrent des programmes de soins de santé et de promotion de la santé ainsi que d'autres services de santé, éducatifs et sociaux à des groupes prioritaires déterminés dans leur secteur géographique. Contrairement à la plupart des fournisseurs de soins de santé primaires, qui sont financés d'après la formule de rémunération à l'acte, les CSC ont des budgets fixes et leurs services sont assurés par un personnel salarié. Au cours de l'exercice 2001-2002, le ministère a affecté environ 117 millions de dollars au financement des centres. En 1999-2000, il leur a affecté près de 87 millions de dollars.

Voici quelles étaient nos principales préoccupations à l'endroit de ce Programme lors de notre vérification en 2000 :

- Le ministère n'avait pas évalué la capacité des CSC à fournir des soins de qualité, ni leur efficience et leur efficacité à cet égard.
- Le financement des CSC n'était lié ni à l'ampleur des services à fournir, ni au nombre de clients prévus, ni aux résultats escomptés.
- Rien ne garantissait au ministère que les CSC procèdent à des examens périodiques de la qualité des soins qu'ils fournissent et des services qu'ils assurent.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations et le ministère s'est engagé à prendre des mesures correctives.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

D'après les renseignements que nous avons obtenus du ministère de la Santé et des Soins de longue durée, celui-ci a pris des mesures à l'endroit de toutes les recommandations que nous avons formulées dans notre *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000). Nous présentons ci-dessous l'état actuel de chacune de nos recommandations.

LES CSC ET LA RÉFORME DES SOINS PRIMAIRES

Recommandation

Pour s'assurer que tout investissement additionnel dans les CSC est justifié, le ministère doit d'abord évaluer l'efficience et l'efficacité de ceux-ci dans le cadre de la prestation des soins de santé primaires et comparer les résultats de cette évaluation aux résultats fournis par l'application d'autres modèles de soins de santé primaires.

État actuel

Le ministère a déclaré qu'un examen stratégique du Programme des CSC a été entrepris en décembre 2000. Un comité directeur composé de divers intervenants internes et externes a publié un rapport final le 8 juin 2001, que le public peut consulter sur le site Web du ministère. En réaction aux résultats de l'examen stratégique, le ministère a élaboré des options de mise en œuvre et a approuvé un plan d'action qui serait inclus dans son plan d'activités de 2002-2003. Le ministère a entrepris de définir les questions d'alignement pour mieux intégrer le Programme des CSC et les objectifs de la réforme des soins primaires.

Les CSC recueillent certes de l'information, mais le ministère a indiqué que les problèmes éprouvés avec le nouveau logiciel d'extraction de données mis en oeuvre en octobre 2000 restreignaient sa capacité d'utiliser cette information. Une nouvelle version du logiciel, fondée sur les observations des intervenants, a été mise en œuvre au début de 2001.

Les CSC ont fait l'objet d'une enquête en juillet 2001 pour déterminer l'étendue des problèmes relatifs à la qualité des données. À la suite des résultats du sondage, une méthode progressive de transmission des données entre les CSC et le ministère a été instaurée. En janvier 2002, le ministère a modernisé son système d'information de gestion, ce qui a amélioré l'utilisation du système.

Le ministère nous a avisés qu'il poursuivrait l'évaluation des expériences d'autres administrations pour repérer les pratiques exemplaires et les approches qui méritent d'être envisagées en Ontario.

GESTION FINANCIÈRE

Recommandation

Pour mieux lui permettre de savoir si les CSC utilisent leurs fonds économiquement et en conformité avec le mécanisme de financement, le ministère doit :

- *assurer la communication, dans les délais prévus, des états financiers vérifiés et des rapports sur les activités;*
- *surveiller les dépenses des CSC durant l'année et ajuster les mouvements de fonds, selon le besoin.*

État actuel

Le ministère nous a avisés qu'un système remanié visant à assurer la communication, dans les délais prévus, des états financiers et des rapports sur les activités a été implanté en 2002.

Le ministère nous a informés qu'il a examiné les dépenses de l'année financière 2001-2002 et ajusté au besoin les mouvements de fonds.

ÉVALUATION DU RENDEMENT DES CSC

Recommandation

Pour aider à assurer l'utilisation prudente des fonds par les CSC, le ministère doit :

- *élaborer des mesures et des critères permettant de surveiller et d'évaluer le rendement des CSC;*
- *veiller à ce que les ententes de financement incluent des objectifs mesurables et les résultats à obtenir par les CSC en contrepartie du financement assuré.*

État actuel

Le ministère a déclaré qu'un ensemble de mesures et d'indicateurs de rendement préliminaires a été élaboré et qu'on s'affaire à déterminer les critères, les définitions de données, les paramètres, les exclusions et les méthodes de calcul et à mettre les indicateurs à l'épreuve avec les données du système d'information de gestion. Les indicateurs finals seront mis au point en 2002.

Le ministère a laissé entendre que les ententes de financement conclues avec les CSC pour 2002-2003 comprendraient un ensemble d'indicateurs préliminaires pour renforcer la capacité du Programme des CSC à déterminer si les résultats obtenus par les centres correspondent aux attentes financées. La période de janvier 2002 à octobre 2002 servira de référence pour définir et peaufiner les critères de comparaison du rendement des CSC.

SERVICES ET DOTATION

Recommandation

Pour aider à faire en sorte que les CSC dispensent des services de santé qui sont efficaces et économiques, le ministère doit :

- *obtenir et utiliser de l'information à propos des services fournis pour établir le niveau de financement requis;*
- *formuler des lignes directrices pour aider les CSC à déterminer les combinaisons rentables d'effectifs dans le domaine des soins de santé.*

État actuel

Le ministère a indiqué que les problèmes éprouvés dans l'extraction des données ont restreint la capacité du Programme des CSC à faire des comparaisons entre les centres et à analyser les tendances sur le plan du volume des services fournis. Entre-temps, il a continué d'exiger que les CSC recueillent les données nécessaires à ce genre d'analyse, comme le nombre de clients servis et le volume de services fournis, et a commencé à produire des rapports préliminaires aux fins d'analyse.

Selon le ministère, des consultations ont lieu en permanence auprès des intervenants au sujet de la pratique factuelle. Par exemple, le ministère consulte actuellement des groupes de fournisseurs et d'autres intervenants pour explorer les combinaisons de fournisseurs de services de santé qui peuvent contribuer à des soins de santé de haute qualité et rentables.

SERVICES POUR LES CLIENTS NON ASSURÉS

Recommandation

Pour lui permettre de mieux évaluer les besoins du Programme des centres de santé communautaire, le ministère devrait obtenir de l'information complète à propos du nombre de clients non assurés desservis par des CSC et à propos des types de services assurés à ces personnes.

État actuel

Le ministère nous a avisés que les CSC lui soumettraient ces renseignements manuellement en attendant que soient résolues les difficultés liées à l'extraction des données. Il s'affaire à remédier à ces difficultés afin de pouvoir obtenir un tableau détaillé des services dispensés par chaque CSC à des clients non assurés.

SURVEILLANCE DE LA PRESTATION DES SERVICES

Recommandation

Pour aider à faire en sorte que les services fournis par les CSC soient de haute qualité et fournis de manière rentable, le ministère doit :

- *mener des examens réguliers des CSC pour s'assurer que les attentes sont satisfaites;*
- *veiller à ce que les CSC examinent régulièrement la qualité des soins qu'ils dispensent et des services qu'ils assurent.*

État actuel

Selon le ministère, le processus d'accréditation des CSC a été modifié pour inclure toutes les exigences du ministère en matière de reddition de comptes. Maintenant, les ententes conclues avec les CSC exigent que les centres soumettent chaque année financière des rapports à propos de leur accréditation. Le ministère a aussi indiqué qu'il appliquera plus rigoureusement l'exigence selon laquelle les CSC examinent la qualité des soins qu'ils dispensent à leurs clients et qu'il inclura cette exigence dans les nouvelles ententes de financement conclues avec les CSC.

PLAINTES

Recommandation

Pour s'assurer que les plaintes concernant les CSC sont réglées en bonne et due forme, le ministère doit exiger que les CSC instaurent des procédures adéquates pour s'occuper des plaintes.

État actuel

Le nouveau manuel des règlements et des modalités (*Policies and Procedures Manual*), qui sera publié au printemps 2002, exige que tous les CSC adoptent un processus pour la formulation des plaintes. Le manuel indiquera les exigences minimales à ce sujet.

SYSTÈME D'INFORMATION

Élaboration et mise en oeuvre

Recommandation

Pour aider à faire en sorte que les systèmes d'information soient bien développés et bien mis en œuvre, le ministère doit s'assurer que le projet est surveillé de manière appropriée et que l'on fait appel à des spécialistes compétents en gestion des projets.

État actuel

Selon le ministère, un processus a été instauré pour s'assurer que l'on fait appel à des spécialistes en gestion de programmes et à des spécialistes techniques pour tous les projets en cours. Par ailleurs, la Direction de l'élaboration des systèmes (DÉS) du ministère pilotera la mise à l'épreuve intégrée de la prochaine version du logiciel de gestion des opérations cliniques et d'extraction des données. Le ministère a en outre indiqué que le personnel du Programme des CSC continuait de collaborer avec celui de la DÉS à l'élaboration de plans visant à permettre l'utilisation rentable des technologies de l'information dans les CSC.

Accès à l'information

Recommandation

Le ministère doit accélérer la résolution de questions liées à l'accès à l'information pour s'assurer que leur impact sur le nouveau système d'information est reconnu et réglé au plus tôt dans le cadre du processus de développement.

État actuel

Le ministère nous a avisés qu'il conclurait en juin 2002 un accord d'échange de données avec les CSC.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SOINS DE LONGUE DURÉE

4.09–Services de santé d'urgence

(Suivi de la section 3.09 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources*—2000)

CONTEXTE

La *Loi sur les ambulances* régit les services d'ambulance en Ontario. Elle stipule que les fonctions et les pouvoirs du ministère de la Santé et des Soins de longue durée consistent notamment à assurer « l'existence, dans tout l'Ontario, d'un réseau équilibré et intégré de services d'ambulances et de services de communication utilisés pour l'expédition d'ambulances ».

La province, dans le cadre de son initiative de remaniement des services locaux, a transféré l'exploitation des services d'ambulances terrestres locaux aux municipalités, en date du 1er janvier 2001. Depuis lors, elle finance 50 % des coûts approuvés de ces services et les municipalités prennent en charge le reste. Selon la *Loi sur les ambulances*, chaque municipalité doit « veiller à la fourniture satisfaisante des services d'ambulances terrestres dans la municipalité, conformément aux besoins des personnes qui s'y trouvent ». Le respect de normes minimales pour l'ensemble des services d'ambulances continue de relever du ministère. Au cours de l'exercice 2001-2002, les dépenses des Services de santé d'urgence s'élevaient à quelque 369 millions de dollars. Au cours de l'exercice 1999-2000, leurs dépenses, avant le recouvrement par la province de la portion municipale des coûts d'exploitation, s'élevaient à environ 404 millions de dollars.

Les aspects de ces services que nous avons trouvés les plus préoccupants dans notre vérification de 2000 étaient les suivants :

- Les services d'ambulances terrestres étaient transférés aux municipalités à une époque où plus de la moitié des exploitants de ces services ne respectaient pas les délais d'intervention fixés (d'après le rendement observé en 1996). En outre, ces délais étaient très variables à l'échelle de la province.
- Selon les estimations du ministère, il fallait injecter un montant supplémentaire de 40 millions de dollars tous les ans et un montant ponctuel de 11,6 millions de dollars pour faire respecter les délais d'intervention fixés.
- Le fait que 36 % des réacheminements de patients ou de suspension de soins aux malades en phase critique ont été demandés par des hôpitaux dont le service d'urgence ne fonctionnait pas à pleine capacité augmente le risque de retard, comme le souligne le groupe de travail sur les services d'urgence.

- Il se peut que le réseau remanié n'offre pas un régime équilibré et intégré de services d'ambulances et coûte plus cher à la population de l'Ontario. Selon les estimations du ministère pour 2000, il faudra 53 millions de dollars de plus pour maintenir le service à son niveau actuel, qui déjà n'était pas conforme aux délais d'intervention fixés.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations et avons reçu la promesse du ministère qu'il prendra des mesures correctrices.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée nous a informés qu'il a donné suite, dans une certaine mesure, à toutes les recommandations présentées dans notre *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000). Voici l'état actuel de chacune de nos recommandations.

AMBULANCE TERRESTRE

Remaniement des services locaux—Transition

Recommandation

Une fois le remaniement mené à bien, le ministère doit veiller à ce que le programme d'ambulances terrestres en Ontario soit continu, accessible, responsable, intégré et sensible.

Le cas échéant, le ministère doit aussi prendre les mesures correctrices nécessaires.

État actuel

À la demande du Comité permanent des comptes publics, qui a tenu des audiences sur notre rapport de 2000 traitant de cette question, le ministère a rédigé en janvier 2002 un rapport d'évaluation sur les effets que le remaniement des services locaux a produit sur le caractère continu, accessible, responsable, intégré et sensible du réseau d'ambulances terrestres. Le ministère se penche actuellement sur les conclusions du rapport. Il prendra les mesures correctrices qui s'imposent.

Remaniement des services locaux—Responsabilité de l'expédition d'ambulances

Recommandation

Le ministère et les municipalités doivent collaborer pour faire en sorte que les limites municipales ne nuisent pas à la prestation des services d'ambulances aux patients ni n'augmentent les coûts de façon importante.

État actuel

Le ministère nous a informés que, grâce à l'aide des centres intégrés d'expédition d'ambulances (CIEA), il a mis au point des initiatives permettant de limiter les cas où des ambulances fournissent des services à l'extérieur de leur territoire. Le personnel du ministère et celui des fournisseurs de services ont fait le nécessaire pour que les limites municipales restent sans effet sur la prestation des services en cas d'urgence.

Le ministère nous a également indiqué qu'au niveau local, des comités de consultation et de liaison des CIEA continuent de se réunir pour étudier la charge de travail des services d'ambulances qui traversent les limites municipales et pour mettre en place un processus afin de résoudre les questions s'y rapportant.

Remaniement des services locaux—Financement

Recommandation

Pour faire en sorte que le financement accordé aux municipalités soit raisonnable et équitable, le ministère doit :

- *élaborer un processus permettant d'évaluer les besoins relatifs pour garantir un financement équitable à l'échelle de la province;*
- *définir les coûts municipaux admissibles au financement provincial.*

État actuel

Le ministère nous a informés qu'il a mis en application un modèle de financement. Ce modèle précise les coûts des ambulances terrestres que le ministère partagera avec les fournisseurs de services. Le ministère a adressé, à tous les fournisseurs de services, un avis par écrit les informant de la subvention de partage des coûts qui a été approuvée dans leur cas. Il leur a indiqué en outre que, suivant la disponibilité des fonds, ils pourront faire une demande de rajustement de leur subvention, fondée sur une analyse de rentabilité. Le personnel du ministère doit évaluer chacune de ces analyses.

Délais d'intervention—Délais d'intervention des ambulances

Recommandation

Pour faire en sorte que les délais d'intervention des ambulances dans les cas d'urgence répondent aux besoins des patients dans l'ensemble de la province, le ministère, de concert avec les municipalités, doit :

- *examiner les exigences actuelles en matière de délais d'intervention du point de vue du caractère raisonnable et de l'uniformité, et apporter des ajustements au besoin;*
- *prendre les mesures correctrices qui s'imposent dans les cas où les délais d'intervention exigés ne sont pas respectés.*

État actuel

Le ministère nous a informés de la conclusion d'une entente avec l'Association des municipalités de l'Ontario et avec le Comité directeur de mise en oeuvre du transfert des services d'ambulances terrestres. L'entente portait sur la création d'un cadre d'amélioration des délais d'intervention. Ce cadre a été mis à l'essai dans six municipalités, et ses résultats ont été analysés. Le 17 août 2001, une version révisée du cadre a été adressée à tous les fournisseurs de services.

Le ministère a reçu et analysé tous les mémoires sur le cadre d'amélioration des délais d'intervention, présentés par les fournisseurs de services. Des demandes de crédits provinciaux supplémentaires pour l'amélioration de ces délais ont été adressées au ministère. Le personnel du ministère les a étudiées.

Le ministère a indiqué également qu'il avait réalisé une étude complète des délais d'intervention des ambulances terrestres et qu'il communique aux municipalités des données statistiques à ce sujet.

Délais d'intervention—Délais d'intervention pour l'expédition d'ambulances

Recommandation

Afin de mieux répondre aux besoins des patients, le ministère doit :

- *établir des normes en matière de délais d'intervention pour l'expédition d'ambulances;*
- *surveiller le respect de ces normes;*
- *prendre rapidement les mesures correctrices qui s'imposent, le cas échéant.*

État actuel

Le ministère nous a informés que des ententes de rendement avaient été conclues avec cinq des huit centres intégrés d'expédition d'ambulances (CIEA) qui ne tombaient pas sous sa gestion. Ces ententes stipulent les normes relatives à l'expédition d'ambulances. Des ententes avec les trois CIEA restants étaient en cours de négociation. Enfin, des entretiens étaient lancés afin que des normes applicables aux délais d'intervention pour l'expédition d'ambulances soient précisées dans les ententes de rendement conclues avec les directeurs des CIEA qui relèvent du ministère.

Le ministère nous a indiqué que du personnel supplémentaire et l'amélioration des moyens techniques nécessaires pour permettre aux CIEA de respecter leurs délais d'intervention minimums ont été demandés dans le cadre du processus d'attribution de sa planification stratégique pour 2002-2003.

Le ministère nous a fait savoir en outre que son personnel régional surveille le rendement des CIEA par l'étude des rapports d'incidence sur les retards dans l'expédition et la prestation des services et qu'une analyse des normes des délais d'exécution des CIEA pour 2001 est prévue pour le printemps 2002.

Délais d'intervention—Réacheminement des patients et suspension des soins aux malades en phase critique

Recommandation

Le ministère doit analyser les répercussions du réacheminement et de la suspension des soins sur les services d'ambulances, y compris sur les délais d'intervention auprès d'autres patients et, le cas échéant, prendre les mesures correctrices qui s'imposent.

État actuel

En octobre 2001, le ministère a mis en oeuvre le Système d'ordre de priorité des patients (SOPP), qui a remplacé le réacheminement des patients et la suspension des soins aux malades en phase critique. Dans le SOPP, les praticiens paramédicaux déterminent le degré de souffrance du patient d'après l'échelle canadienne de triage et de gravité (ETG). Résultat : le personnel des services paramédicaux, d'expédition d'ambulances et d'urgence des hôpitaux emploie les mêmes termes pour décrire les besoins des patients nécessitant des soins d'urgence. En outre, si l'hôpital communique au centre d'expédition d'ambulances le degré d'encombrement de son service d'urgence à l'aide des catégories définies par l'ETG, le SOPP stipule quand même que les patients en état critique transportés par ambulance doivent toujours être acheminés au service d'urgence le plus proche.

Établissement des priorités de l'expédition d'ambulances

Recommandation

Le ministère doit veiller à ce que les centres intégrés d'expédition d'ambulances évaluent correctement le degré de priorité des besoins des patients.

État actuel

Le ministère a engagé 11 agents de formation qui ont commencé à enseigner au personnel des services d'expédition d'ambulances la façon d'évaluer les besoins des patients et d'en établir l'ordre de priorité.

Le ministère a indiqué l'abandon du projet visant à améliorer le protocole du fichier de priorité d'expédition dans l'environnement actuel d'expédition assisté par ordinateur, à cause des objections soulevées contre la modification du système actuel à partir de la plate-forme informatique existante. Il a l'intention de relancer ce projet après la mise en oeuvre du nouveau système d'expédition assisté par ordinateur (fin 2002/début 2003).

Surveillance du rendement

Recommandation

Pour faire en sorte que le réseau d'ambulances terrestres réponde de manière efficace aux besoins des patients, le ministère doit :

- *se procurer un système lui permettant d'analyser le rendement des exploitants, y compris l'impact de leur rendement sur les patients;*
- *prendre les mesures correctrices nécessaires, le cas échéant.*

État actuel

Le ministère a élaboré et mis en oeuvre un processus d'accréditation, axé principalement sur les soins donnés aux patients par les fournisseurs de services. Ce processus prévoit la prise de mesures en cas d'infraction aux normes. Le ministère nous a informés qu'il procède à des visites de contrôle chez les demandeurs qui ont commis une infraction à ces critères. La non-observation, par l'exploitant, des critères fixés peut entraîner la révocation de l'accréditation.

Surveillance du rendement—Examen des services

EXAMEN DES SERVICES OFFERTS PAR LES EXPLOITANTS DE SERVICES D'AMBULANCES

Recommandation

Afin de s'assurer que les exploitants de services d'ambulances répondent à ses exigences, le ministère doit :

- *envisager la possibilité de mener des examens d'accréditation sans avis préalable afin de renforcer l'assurance d'une pratique de qualité constante par les exploitants;*
- *effectuer en temps opportun un suivi coordonné de toutes les lacunes décelées au cours des examens d'accréditation;*
- *préciser dans quelles circonstances il est nécessaire de soumettre un exploitant à une enquête formelle et à quel moment il faut révoquer un permis.*

État actuel

Le ministère a indiqué qu'il a instauré un processus d'inspection avec préavis et, en outre, qu'il procède actuellement à des visites de contrôle qui font suite aux examens d'accréditation avec très peu de préavis ou sans préavis, selon la nature de l'infraction aux critères d'accréditation. Un processus normalisé de mise en oeuvre et de contrôle permettant de combler les lacunes constatées pendant les examens d'accréditation est mis en oeuvre par les directeurs régionaux de la direction des Services de santé d'urgence. Le ministère examinera la possibilité de révoquer l'accréditation dans le cas d'une infraction aux normes de la *Loi sur les ambulances*.

EXAMEN DES CENTRES INTÉGRÉS D'EXPÉDITION D'AMBULANCES ET DES HÔPITAUX PRINCIPAUX

Recommandation

Pour faire en sorte que l'on s'occupe de manière efficace et cohérente des besoins des patients qui nécessitent une intervention d'urgence, le ministère doit :

- *soumettre les centres intégrés d'expédition d'ambulances et les hôpitaux principaux à un examen dans des délais raisonnables;*
- *corriger rapidement toutes les lacunes décelées.*

État actuel

Selon le ministère, chaque hôpital principal a fait l'objet d'un examen, et ces examens se poursuivront selon un cycle de trois ans.

Le ministère nous a informés que les lacunes constatées pendant les examens des hôpitaux principaux sont étudiées avec le personnel de ces derniers, que des plans de redressement sont élaborés conjointement, et qu'il surveille la prise effective des mesures correctrices par les hôpitaux principaux. Un outil permettant d'examiner les centres intégrés d'expédition d'ambulances est en voie d'élaboration, et son utilisation devrait être approuvée en 2002.

Surveillance du rendement—Plaintes

Recommandation

Pour être en mesure d'évaluer si les plaintes ont été résolues de manière satisfaisante, le ministère doit :

- *préciser à qui incombe la responsabilité d'effectuer le suivi des lacunes notées dans les rapports d'enquête;*
- *veiller à ce que les suivis soient menés à bien et documentés.*

État actuel

Selon le ministère, un projet de processus d'examen des plaintes concernant les fournisseurs de services d'ambulances a été présenté pour commentaires au sous-comité de l'accès à l'information du Comité directeur de mise en oeuvre du transfert des services d'ambulances terrestres. En outre, il y a un dialogue suivi sur cette question entre le ministère et les fournisseurs de services.

Le ministère nous a fait savoir qu'il a adressé au Conseil de gestion du gouvernement une demande de financement pour l'obtention d'un personnel supplémentaire chargé de vérifier si les visites de contrôle sont effectuées et documentées.

Transferts entre établissements de patients dont le cas ne constitue pas une urgence

Recommandation

De concert avec les municipalités, le ministère doit élaborer et instaurer des normes visant à assurer la sécurité des passagers et préconiser le recours aux moyens de transport les plus économiques pour le transfert des patients dont le cas ne constitue pas une urgence.

État actuel

Selon le ministère, le Comité directeur de mise en oeuvre du transfert des services d'ambulances terrestres a déterminé que les transferts entre établissements constituent l'une des plus grandes priorités de son programme. Le ministère a chargé un expert-conseil d'entreprendre une étude indépendante d'une grande portée sur les moyens à mettre en oeuvre pour la gestion des transferts entre établissements, leur financement et leurs modalités. L'expert-conseil doit présenter son rapport vers la fin du printemps de 2002.

PROGRAMME D'AMBULANCES AÉRIENNES

Utilisation et sélection des aéronefs

Recommandation

Le ministère doit démontrer au moyen d'une documentation pertinente le bien-fondé de l'utilisation des ambulances aériennes et que l'aéronef choisi répond aux besoins des patients de la manière la plus économique possible.

État actuel

Le ministère nous a informés qu'il a mis en place un nouveau système qui permet de tenir compte du niveau de soins du patient et de sa comptabilité, et ce, à l'aide de renseignements bien documentés sur l'état pathologique de celui-ci et sur ses conditions de déplacement. Ce système fera en sorte que l'utilisation des ambulances aériennes soit appropriée et économique.

Délais d'intervention

Recommandation

Pour faire en sorte que l'expédition des ambulances aériennes et les délais d'intervention répondent aux besoins des patients, le ministère doit :

- *élaborer des normes en matière de délais d'intervention pour l'expédition des ambulances aériennes et surveiller le respect de ces normes;*

- *surveiller les délais d'intervention des transporteurs aériens dont les services sont retenus par contrat et prendre les mesures correctrices nécessaires au besoin;*
- *veiller à ce que les contrats des transporteurs aériens prévoient des pénalités appropriées pour le défaut de respecter les délais d'intervention exigés.*

État actuel

En 2001, le ministère a fixé les délais d'intervention normalisés pour l'acheminement des ambulances aériennes. Les rapports produits par le système d'expédition informatisé actuel montraient que les délais d'intervention normalisés étaient respectés en 2001. Le ministère a indiqué qu'il faut probablement attendre encore un an avant l'intégration entre d'une part, son nouveau système de surveillance des appels pour l'aide à l'expédition des vols et, d'autre part, l'établissement des plans de vol. Entre-temps, il continuait à surveiller manuellement les délais d'intervention.

Selon le ministère, le chef de projet chargé de la gestion des contrats conclus avec les transporteurs surveille et vérifie maintenant les factures et les rapports d'incident, notamment les cas où les transporteurs n'ont pas respecté les délais d'intervention exigés. Le chef de projet est également chargé de l'imposition des pénalités aux exploitants conformément à leurs contrats.

Inspection des fournisseurs de services

Recommandation

Pour avoir la certitude que le programme d'ambulances aériennes fournit des services sécuritaires et de qualité à un coût approprié, le ministère doit :

- *inspecter et évaluer les fournisseurs de services d'ambulances aériennes, conformément aux politiques et procédures du ministère;*
- *suivre et analyser les données sur l'utilisation et le rendement des services d'ambulances aériennes;*
- *prendre les mesures correctrices nécessaires, au besoin.*

État actuel

Le ministère a fait savoir qu'il a augmenté le nombre d'inspecteurs et qu'il offre un stage d'initiation à tous les nouveaux inspecteurs. Le chargé de projet collabore avec le personnel du ministère afin de fixer les normes, et il examine le renouvellement de l'accréditation des fournisseurs de services d'ambulances aériennes. Il est prévu que les inspecteurs du ministère accroîtront leurs activités d'inspection au printemps de 2002.

Le ministère nous a informés qu'il faudra attendre probablement encore un an avant la mise en oeuvre d'un nouveau système intégré qui lui permettra de rédiger des rapports sur l'utilisation des ambulances aériennes par type d'aéronef et type d'expédition.

Selon le ministère, le rendement des fournisseurs de services continue d'être suivi, et aucun cas de non-respect n'a été constaté jusqu'ici.

Facturation des patients

Recommandation

Pour faire en sorte que tous les patients concernés reçoivent une facture équitable et que les montants impayés soient recouvrés, le ministère doit mettre en oeuvre des procédures efficaces pour :

- *s'assurer qu'il reçoit l'information nécessaire sur tous les patients auxquels il doit envoyer une facture et que ceux-ci reçoivent en temps voulu une facture représentant le coût total des services fournis, sans égard au transporteur aérien utilisé;*
- *percevoir les comptes impayés dans les plus brefs délais.*

État actuel

Selon le ministère, le coût total du service fourni est maintenant facturé au patient, le cas échéant. La facture est adressée au patient ou à sa compagnie d'assurance dans les 30 jours qui suivent le moment où le ministère reçoit, de l'hôpital, la facture et les renseignements s'y rapportant. Un deuxième et un troisième rappel sont envoyés à des intervalles de 30 jours. Pour la facturation des patients et des compagnies d'assurance, il existe un système de recouvrement des frais selon lequel chaque vol est examiné, et le montant à facturer, déterminé.

Pour le recouvrement des comptes non réglés, une entente avec l'Unité de gestion des services de recouvrement du Conseil de gestion du gouvernement est en train d'être conclue.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SOINS DE LONGUE DURÉE

4.10–Programmes des organisations de services de santé et du réseau de soins primaires

(Suivi de la section 3.10 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources*—2000)

CONTEXTE

Le ministère a créé le Programme des organisations de services de santé (OSS) en 1973, et le Programme du réseau de soins primaires (RSP) en 1999. Chaque OSS, comme chaque RSP, compte des médecins qui ont accepté d'offrir à leurs patients inscrits un ensemble défini de soins primaires. Au cours de l'exercice financier 2001-2002, le ministère a accordé des paiements de transfert s'élevant à environ 45 millions de dollars aux OSS, et à environ 36 millions de dollars aux RSP.

Voici les aspects des programmes que nous avons trouvés les plus préoccupants :

- Les patients inscrits aux OSS n'avaient été vérifiés qu'une seule fois. Cependant, environ 8 000 des 18 000 patients vérifiés à l'époque s'étaient révélés inadmissibles et avaient été retirés de la liste des OSS.
- Le ministère n'avait pas déterminé si le financement annuel (plus de 20 millions de dollars) qu'il accordait à la Group Health Association obéissait à ses critères d'optimisation des ressources.
- Le ministère élaborait ses projets d'expansion du Programme du RSP (attirer 80 % des médecins de famille admissibles) alors que l'évaluation des RSP pilotes n'était pas encore terminée.
- Dans le calcul des taux de financement selon le système de capitation (c'est-à-dire par personne), il n'était pas tenu compte de facteurs pouvant influencer la nécessité de recourir à des soins primaires, comme les antécédents médicaux des patients.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations, et le ministère nous a promis de prendre des mesures correctrices.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Selon les renseignements qu'il nous a présentés, le ministère a donné suite, dans une certaine mesure, à toutes les recommandations faites dans notre *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000). Dans les pages qui suivent, on trouve une description de l'état actuel de chacune de nos recommandations.

ORGANISATIONS DE SERVICES DE SANTÉ

Mise à jour et vérification des inscriptions

Recommandation

Afin de veiller à ce que les paiements destinés aux OSS ne soient versés que dans le cas des patients qui reçoivent réellement des soins primaires d'une organisation, le ministère doit :

- *mettre en oeuvre des procédures de vérification régulières de l'inscription auprès des OSS;*
- *appliquer autant que possible les retenues dans le cas des services de soins primaires offerts aux patients inscrits à une liste par les médecins financés par d'autres systèmes.*

État actuel

Selon le ministère, un processus de vérifications des inscriptions à intervalles réguliers a été mis en oeuvre. Il est prévu que ce processus sera compatible avec le nouveau système de RSP. En 2001, le ministère a envoyé, à chaque OSS, la liste des patients à vérifier et les lettres à adresser à ces derniers, qui représentaient 5 % des inscriptions de chaque OSS. Toutes les OSS ont communiqué leurs résultats au ministère, et les changements à apporter aux inscriptions étaient en cours d'exécution.

Le ministère nous a également informés qu'il avait procédé à une vérification dans 58 OSS en 2000 et dans 53 OSS en 2001 pour déterminer si la signature du patient figurait effectivement sur le formulaire d'inscription. La vérification des signatures pour 2002 a été faite dans 20 OSS et devrait être terminée vers le mois d'octobre 2002. Nous croyons savoir que le ministère procède à un contrôle des vérifications pour assurer le respect de ses exigences.

Le ministère nous a indiqué enfin que, dans la mesure du possible, une « négation » (retenue sur les paiements ultérieurs) est appliquée aux soins primaires des patients inscrits aux OSS donnés par des médecins financés par d'autres systèmes.

Limites imposées aux inscriptions et à la facturation

Recommandation

Afin de veiller à ce que les OSS soient financées conformément aux limites imposées au nombre d'inscriptions et à la rémunération à l'acte, le ministère doit surveiller la conformité des OSS à ces restrictions.

État actuel

Selon le ministère, les avis de recouvrement pour les sommes dépassant les limites imposées à la facturation à l'acte et pour l'excédent des inscriptions concernant les exercices 1997-1998 et 1998-1999 ont été expédiés aux OSS en octobre 2000. Cette mesure s'est traduite par des recouvrements d'environ 111 000 $. Le ministère nous a informés que le recouvrement des montants en souffrance se fait selon les directives régissant les comptes débiteurs.

Le ministère nous a également fait savoir que le calcul des montants à recouvrer pour les exercices 1999-2000 et 2000-2001 devrait se faire pendant l'été 2002.

Subventions accordées au Programme de substitution aux services en établissement

Recommandation

Afin de s'assurer de l'optimisation des ressources dans le cas des subventions au Programme de substitution aux services en établissement, le ministère doit :

- *examiner la pertinence des subventions;*
- *passer en revue les subventions accordées et, au besoin, apporter les rajustements appropriés.*

État actuel

Selon le ministère, l'examen des subventions accordées au Programme de substitution aux services en établissement (SSÉ) a commencé en juillet 2001. Vu le manque de renseignements historiques, le ministère a cependant recommandé le maintien du programme et un nouvel examen des subventions après la réception, en juin 2002, des rapports d'activité de 2001-2002.

En outre, le ministère nous a informés que de nouveaux modèles pour la rédaction des rapports d'activité ont été adressés en mars 2002 aux bénéficiaires de subventions. Dans le cadre de la renégociation des accords du Programme SSÉ, les subventions seront examinées afin de les aligner sur des objectifs et programmes normalisés.

Évaluation du rendement et compte rendu

Recommandation

Le ministère doit terminer son étude en comparant l'utilisation et les coûts des soins de santé offerts dans les organisations de services de santé avec les pratiques de rémunération à l'acte et s'assurer que les résultats sont envisagés dans la mise en application du Programme du RSP.

État actuel

Le ministère nous a informés que son personnel collabore toujours avec le Centre for Health Economics and Policy Analysis de l'Université McMaster afin de réunir les renseignements historiques sur les inscriptions qui sont nécessaires pour une comparaison entre, d'une part, l'utilisation des soins de santé et les coûts des organisations de soins de santé et, d'autre part, les pratiques de rémunération à l'acte.

Group Health Association

Recommandation

Afin de s'assurer qu'il optimise le financement qu'il offre à la Group Health Association (l'Association), le ministère doit :

- *exiger que l'Association présente suffisamment de données pour que le ministère puisse évaluer si les programmes et services de l'Association ont été offerts avec efficacité et efficience;*
- *veiller à ce que l'on vérifie périodiquement l'exactitude de l'inscription des personnes inscrites auprès de l'Association;*
- *évaluer la vraisemblance du recours par les patients inscrits auprès de l'Association à des services médicaux à l'externe et mettre en oeuvre un procédé qui lui permette de réduire les paiements à l'Association lorsque cela est justifié, comme c'est le cas actuellement pour le Programme des organisations de services de santé.*

État actuel

Le ministère nous a informés qu'il négocie un nouveau contrat avec l'Association afin de régler les questions que nous avons signalées en 2000 et que ces négociations doivent être conclues vers le 30 septembre 2002. Le nouvel accord doit porter notamment sur les mécanismes nécessaires pour vérifier les inscriptions. En outre, le ministère nous a fourni les renseignements suivants :

- Il a demandé une étude de certains aspects des activités actuelles de l'Association pour mieux comprendre le fonctionnement de cette dernière et opérer des corrections dans les domaines où elle ne respecte pas les directives du gouvernement en matière de responsabilisation. En outre, il a demandé des précisions sur la gestion des programmes de l'Association, ses sources de financement et ses partenariats pour assurer l'efficacité de la prestation des services.

- Il se servira de ses programmes actuels pour fixer des points de référence et pour mettre en place un système permettant d'assurer l'exactitude des inscriptions à l'Association, et d'évaluer et de limiter le recours à des services médicaux externes par les patients de celle-ci.

PROGRAMME DU RÉSEAU DE SOINS PRIMAIRES

Mise en oeuvre des réseaux de soins primaires

Recommandation

Afin de s'assurer que le Programme du RSP offre des soins de santé primaires accrus de façon rentable, le ministère doit, conformément à l'expansion prévue du Programme, évaluer attentivement :

- *les rapports intérimaires sur l'évaluation des RSP pilotes;*
- *les expériences connexes à d'autres endroits;*
- *les résultats de l'étude financée par le ministère en comparant l'utilisation et les coûts des soins de santé dans les organisations de services de santé et les pratiques de rémunération à l'acte.*

État actuel

Les réseaux de soins primaires, maintenant appelés réseaux de santé familiale, bénéficient de l'aide du Réseau Santé familiale de l'Ontario (RSFO). Créé par la province en mars 2001, le RSFO a pour mission d'accorder une aide aux médecins de famille sous forme de renseignements, de soutien administratif et de financement de technologie pour faciliter la création volontaire de réseaux de santé familiale dans la collectivité de ceux-ci. Selon le ministère, le RSFO est l'organisme qui dirigera l'expansion des réseaux de santé familiale.

Le ministère a reçu deux rapports officiels sur l'évaluation des projets pilotes de réforme des soins primaires en Ontario. Ces rapports ont été communiqués au RSFO. Dans le rapport de la phase 1, on trouve une évaluation du processus de mise en oeuvre ainsi que les observations et conclusions à prendre en compte pour l'élaboration d'un plan de mise en oeuvre qui favorise l'expansion des réseaux de santé familiale. Le ministère nous a fait savoir que ce rapport permettra au RSFO de rajuster son financement permanent aux RSP pilotes, si possible, et qu'il aidera les médecins dans le fonctionnement permanent de leurs réseaux. Dans le rapport de la phase 2, on trouve la description et l'évaluation des progrès réalisés, les obstacles aux progrès et les possibilités d'amélioration. Les auteurs du rapport examinent les résultats obtenus et présentent des recommandations permettant d'atteindre les objectifs de réforme. Les conclusions du rapport ont été examinées lors de la mise en oeuvre des nouveaux réseaux de santé familiale et lors de l'administration des RSP pilotes.

La phase 3 doit présenter une évaluation des résultats de la réforme. Elle portera avant tout sur les répercussions des réformes apportées aux soins primaires dans les collectivités pilotes et sur les résultats obtenus par les RSP pilotes. En outre, on y trouvera un résumé des principales conclusions tirées des trois phases de l'évaluation, un compte rendu des objectifs réalisés, des recommandations, et une synthèse des évaluations permettant de formuler des conclusions. On nous a informés que le RSFO et le ministère ont examiné la version préliminaire du rapport de la phase 3 et ont apporté des corrections aux erreurs de faits. Selon le ministère, la version finale du rapport préliminaire sera publiée dans un avenir très rapproché.

Le ministère continue de participer aux travaux des comités fédéraux, provinciaux et territoriaux qui étudient les initiatives de réforme des soins primaires dans d'autres territoires.

Le personnel du ministère, nous l'avons déjà souligné, collabore avec le Centre for Health Economics and Policy Analysis afin de réunir les renseignements historiques sur les inscriptions qui sont nécessaires pour une comparaison entre, d'autre part, l'utilisation des soins de santé et les coûts des organisations de soins de santé et, d'autre part, les pratiques de rémunération à l'acte.

Taux selon le système de capitation

Recommandation

Afin de s'assurer de l'équité du financement des réseaux de soins primaires, le ministère doit envisager des options, y compris celles utilisées à d'autres endroits, afin de rajuster les taux selon le système de capitation pour tenir compte de manière équitable du niveau des services offerts.

État actuel

Selon le ministère, le Centre for Health Economics and Policy Analysis (CHEPA) de l'Université McMaster a fait une étude préliminaire de la documentation des options stratégiques existant dans le domaine de la rémunération des médecins. Dans le document du CHEPA, on trouve des options pour le rajustement des taux de capitation et une étude des moyens mis en oeuvre par d'autres territoires pour modifier ces taux. Le ministère nous a indiqué que son personnel a étudié le document et qu'il collaborera avec le CHEPA afin d'examiner l'emploi éventuel d'un modèle conçu par l'Université Johns Hopkins et mis à l'essai en Colombie-Britannique.

Le ministère nous a informés que, pendant ses négociations avec l'Ontario Medical Association, il a examiné le bien-fondé des taux de capitation actuels et les moyens de diversifier la rémunération des prestataires de soins. Il en est résulté l'élaboration de deux modèles de rémunération.

Renvois à des spécialistes

Recommandation

Afin de s'assurer que le procédé de renvoi des patients à des spécialistes est rentable, le ministère doit :

- *déterminer si les différentes méthodes de financement des soins primaires ont des incidences sur les renvois à des spécialistes;*
- *élaborer des méthodes de contrôle et d'amélioration de la qualité du procédé de renvoi.*

État actuel

On nous a informés que le service de gestion des hôpitaux de l'Université de Toronto collabore avec le ministère afin de présenter des conseils et des recommandations sur des mesures du rendement adaptées aux RSP, dont l'évaluation des taux de renvois à des spécialistes. On trouvera des précisions à ce sujet à la section « Évaluation du rendement et compte rendu » ci-dessus.

Le ministère, par l'entremise du Régime d'assurance-maladie de l'Ontario, a fait des analyses préliminaires des taux et des caractéristiques des renvois par des médecins à des spécialistes afin d'examiner cette question plus en profondeur. Il nous a fait savoir qu'il est en train d'établir des liens entre les gestionnaires de ses projets de programmes génériques pour d'autres modes de paiement et l'Université de Toronto pour pouvoir disposer d'un système complet et amélioré qui lui permettra de suivre le rendement, d'accroître la responsabilisation et de gérer les coûts.

Le ministère nous a signalé de plus que l'évaluation des projets pilotes de réforme des soins primaires comporte aussi des sondages auprès des prestataires de soins qui visent à réunir des renseignements qualitatifs sur les caractéristiques des renvois.

Soins primaires interdisciplinaires

Recommandation

Afin de s'assurer que les RSP offrent des soins primaires rentables, le ministère doit :

- *évaluer de façon approfondie les expériences enregistrées à d'autres endroits afin de relever les pratiques exemplaires qui méritent une attention particulière en Ontario;*
- *présenter une orientation sur le jumelage des prestataires de soins de santé qui est requis pour offrir des soins de santé rentables et de haute qualité.*

État actuel

Le ministère nous a informés qu'il continue de participer aux travaux des comités fédéraux, provinciaux et territoriaux qui étudient des initiatives de réforme des soins primaires, notamment des modèles de soins interdisciplinaires pratiqués dans d'autres territoires. L'objectif de cette participation est d'élaborer une stratégie adaptée à l'Ontario.

Le ministère nous a indiqué en outre que son personnel et la présidente du Réseau Santé familiale de l'Ontario (RSFO) se sont réunis avec un grand nombre de groupes représentant les travailleurs de la santé pour connaître leurs réactions sur la collaboration dans le domaine des soins de santé. De plus, l'Ontario College of Family Physicians a présenté au RSFO une proposition sur la collaboration et sur le rôle des infirmières praticiennes et d'autres disciplines de soins de santé primaires dans laquelle il précise les facteurs favorisant la collaboration et fait des recommandations sur des questions de responsabilité et de financement. Le ministère nous a informés qu'il a fait une demande de crédits au gouvernement fédéral au titre du Fonds pour l'adaptation des soins de santé primaires et qu'il a l'intention de porter à plus du double le nombre d'infirmières praticiennes qui œuvrent en Ontario. Il prévoit que bon nombre de ces postes seront comblés dans des réseaux de santé familiale.

Limites fixées aux inscriptions et vérification

Recommandation

Afin de s'assurer que les limites d'inscription sont raisonnables, le ministère doit connaître les pratiques exemplaires exercées ailleurs et établir une saine gestion des limites d'inscription imposées au RSP.

Le ministère doit également s'assurer qu'un procédé de vérification efficace est établi dans le cas des patients inscrits au RSP.

État actuel

Selon le ministère, il faut évaluer les limites d'inscription retenues dans les projets pilotes actuels de réforme des soins primaires et les résultats observés dans d'autres territoires pour déterminer comment fixer des limites d'inscription appropriées. Selon l'entente actuelle conclue entre le ministère et l'Ontario Medical Association, les modèles de contrat du réseau de santé familiale ne comportent pas de limites d'inscription si le médecin fournit personnellement et directement la majeure partie des soins primaires aux patients inscrits chez lui.

Le ministère ou le Réseau Santé familiale de l'Ontario doit faire une vérification annuelle des inscriptions au réseau de santé familiale de chaque médecin. Les ententes de réseau de santé familiale permettent également des vérifications d'inscriptions supplémentaires. La vérification doit porter notamment sur les lettres aux patients et sur l'inscription d'un nombre choisi de patients. En outre, il y aura des vérifications au hasard pour déterminer si les lettres aux patients sont bel et bien conservées dans les archives du médecin. Le ministère a indiqué que des changements seront apportés au RAMO pour permettre cette vérification des inscriptions. Il s'attend à ce que le premier cycle de vérification des inscriptions soit terminé à l'automne 2002. À ce moment-là, le cycle sera repris.

Mesure du rendement et compte rendu

Recommandation

Afin de lui permettre d'évaluer la qualité des soins offerts par les RSP, le ministère, en collaboration avec les prestataires de soins de santé, doit élaborer :

- *des mesures et des normes appropriées sur le rendement;*
- *un système d'information sur le rendement en matière de santé qui réponde à ses besoins et à ceux des RSP.*

État actuel

Le ministère nous a informés (voir plus haut) qu'il collabore avec l'Université de Toronto pour élaborer des mesures du rendement adaptées aux RSP. Celles-ci permettraient, notamment, d'évaluer les taux de renvois à des spécialistes, les délais d'attente, les services fournis par les infirmières praticiennes, et d'autres opérations. Il a été tenu compte des observations présentées par des experts. Un rapport a été déposé au ministère en juin 2001, dans lequel on trouve les résultats, les problèmes en matière de rendement, et des recommandations.

Au cours des deux prochaines années, l'Université doit mettre à l'essai les indicateurs de rendement pour déterminer les obstacles qui s'opposent à la collecte des données et recommander des moyens pour les surmonter. L'essai permettra également d'élaborer des mesures du rendement à partir des indicateurs constatés, de trouver des sources de données et de fixer les normes applicables aux indicateurs. Un séminaire sera organisé pour donner des explications sur ces indicateurs de rendement aux médecins qui fournissent des soins primaires.

Le ministère a indiqué le lancement d'un projet de programmes génériques pour d'autres modes de paiement qui vise l'élaboration de systèmes et de pratiques administratives permettant de favoriser le développement, la gestion, l'application des règlements, le paiement et la responsabilisation. L'équipe de projet a commencé à étudier des contrats portant sur d'autres modes de paiement et des systèmes de saisie des données pour mettre au point les processus à appliquer à des contrats normalisés pour d'autres modes de paiement. En outre, le ministère établira des liens pour disposer d'un système complet et amélioré qui lui permettra de surveiller le rendement, d'accroître la responsabilisation et de gérer les coûts.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SOINS DE LONGUE DURÉE

4.11–Programme ontarien de coordination des services de sages-femmes

(Suivi de la section 3.11 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources*—2000)

CONTEXTE

Le 31 décembre 1993, les services de sages-femmes devenaient une profession de la santé réglementée en Ontario. La *Loi sur les sages-femmes* définit la profession de sage-femme comme l'évaluation et la surveillance des femmes pendant la grossesse, le travail, l'accouchement et la période postnatale, ainsi que le fait de prodiguer des soins aux femmes et à leur bébé pendant une grossesse normale, le travail, l'accouchement et la période postnatale.

Le Programme ontarien de coordination des services de sages-femmes a été créé en 1994 pour financer les services professionnels de sages-femmes. Selon les renseignements fournis par des groupes de sages-femmes, le ministère a estimé que les sages-femmes avaient assisté à environ 6 000 naissances au cours de l'exercice 2000-2001. Pour l'exercice 2003-2004, il s'attend à ce que les sages-femmes assistent à environ 12 000 naissances par an dans la province.

Pour l'exercice 2001-2002, le ministère a consacré environ 28,6 millions de dollars au financement de la prestation de services de sages-femmes. En 1999-2000, il y avait affecté 17 millions de dollars.

Dans notre *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000), nos principales préoccupations concernant le Programme ontarien de coordination des services de sages-femmes étaient les suivantes :

- Il n'y avait pas suffisamment d'information pour déterminer si les objectifs du Programme étaient atteints.
- Le ministère n'avait pas évalué la rentabilité du modèle de prestation et de financement des services de sages-femmes.
- Le processus de recommandation de clientes de sages-femmes à des spécialistes peut avoir donné lieu à des coûts supplémentaires pour le système de soins de santé.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations et le ministère s'est engagé à prendre des mesures correctives.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Selon l'information qu'il nous a fournie, le ministère a pris des mesures en ce qui concerne toutes les recommandations que nous avons formulées dans notre *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000). La suite donnée à chacune de nos recommandations est exposée ci-après.

ÉVALUATION DE LA RENTABILITÉ

Recommandation

Afin de faciliter l'évaluation de la qualité des services de sages-femmes et d'évaluer si ces services sont offerts de façon efficiente et efficace, le ministère, avec l'Ordre des sages-femmes de l'Ontario et l'Association des sages-femmes de l'Ontario, doit :

- *déterminer l'information qui est nécessaire pour effectuer ces évaluations;*
- *s'assurer que l'information est recueillie et analysée.*

État actuel

Le ministère nous a avisés qu'en juin 2002, il avait terminé une étude de faisabilité sur un système intégré de gestion, auquel il avait travaillé en collaboration avec l'Association des sages-femmes de l'Ontario, l'Ordre des sages-femmes de l'Ontario et le Programme d'éducation des sages-femmes. Le ministère a indiqué qu'il mettrait graduellement en oeuvre les recommandations de l'étude à compter de l'exercice 2002-2003.

ACCÈS ÉQUITABLE

Recommandation

Afin de déterminer si le Programme de coordination des services de sages-femmes atteint son objectif, qui consiste à assurer une meilleure équité d'accès aux services de sages-femmes, le ministère doit :

- *définir clairement ce qu'il entend par « meilleure équité d'accès »;*
- *évaluer les répercussions de l'affectation des services de sages-femmes dans les ententes entre les organismes locaux et les groupes de sages-femmes;*
- *revoir les dispositions qui autorisent les sages-femmes à avoir des clientes privées;*
- *définir clairement ce qu'il entend par « résidente » aux fins de l'admissibilité aux services de sages-femmes financés par l'État.*

État actuel

Nous avons été informés que, comme première étape dans la mesure de l'accès aux services de sages-femmes, le ministère demande aux organismes locaux de lui signaler la personne ou le groupe qui aiguille les clientes des sages-femmes. Cela lui permet d'assurer

le suivi des moyens d'accès aux services de sages-femmes. Le ministère demande aussi aux organismes locaux de déclarer le nombre de clientes traitées par des groupes de sages-femmes dont il assure le financement.

Le ministère continue de surveiller l'accès aux services de sages-femmes. D'après les données recueillies jusqu'ici, les tendances actuelles des organismes en matière d'orientation et les dispositions qui autorisent les sages-femmes à avoir des clientes privées ne nuisent pas à l'accès de la population en général aux services de sages-femmes financés par l'État. La demande reste toutefois supérieure à l'offre.

Le ministère nous a avisés qu'il continuerait de surveiller l'accès en examinant les données fournies par des organismes sur une base trimestrielle.

Après avoir examiné la question, le ministère a indiqué que, même si la définition donnée au terme « résidente » par le Programme de coordination des services de sages-femmes n'est pas identique à celle de la *Loi sur l'assurance-santé*, elle offre le niveau d'accès le plus approprié pour la population desservie.

RECOMMANDATIONS À DES SPÉCIALISTES

Recommandation

Le ministère doit s'assurer que le processus actuel de recommandation de clientes de sages-femmes à des spécialistes ne donne pas lieu à des visites inutiles chez les médecins de famille ou à l'urgence des hôpitaux.

État actuel

En collaboration avec l'Ontario Medical Association et l'Association des sages-femmes de l'Ontario, le ministère a établi, pour entrée en vigueur le 1er avril 2002, de nouveaux codes dans le barème des prestations du Régime d'assurance-maladie de l'Ontario, qui permettent de verser la même rémunération aux spécialistes recommandés par des sages-femmes qu'à ceux recommandés par des médecins. Selon le ministère, cette mesure éliminera la barrière qui empêchait les clientes de sages-femmes d'avoir directement accès à des spécialistes.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE GESTION

4.12–Biens mobiliers

(Suivi de la section 3.12 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources*—2000)

CONTEXTE

Les biens mobiliers des ministères se composent principalement de mobilier et de matériel de bureau tels les photocopieurs et les télécopieurs; de matériel de technologie de l'information (TI), y compris les ordinateurs de bureau et les ordinateurs portatifs, les imprimantes et autres périphériques; le matériel audiovisuel, comme les téléviseurs, les magnétoscopes à cassettes et les caméras; et les véhicules à moteur.

Au cours de l'exercice 1998-1999 – dernier exercice pour lequel ces renseignements étaient disponibles –, les ministères dans leur ensemble ont consacré environ 500 millions de dollars à l'achat de biens mobiliers, dont une bonne partie au titre de matériel de TI en prévision de l'an 2000. Toutefois, on ne connait pas la valeur totale, le type et la quantité des biens mobiliers dans les ministères, ces derniers n'ayant pas tenu les registres voulus.

En 2000, nous avons procédé à notre travail de vérification dans cinq ministères et fait parvenir un rapport détaillé à chaque sous-ministre intéressé. En outre, comme le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) est chargé d'élaborer des politiques et des normes d'acquisition et de gestion des biens mobiliers applicables à l'échelle du gouvernement et comme il avait conclu un certain nombre de conventions d'offre permanente pour l'achat de matériel de TI, nous avons résumé dans la section 3.12 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000) les questions les plus importantes abordées dans les différents rapports ministériels.

Nous sommes arrivés à la conclusion que, même si les ministères de façon générale s'étaient conformés à la marche à suivre recommandée par le SCG pour l'acquisition de matériel de TI et avaient eu recours aux conventions d'offre permanente conclues par le SCG avec divers fabricants pour l'achat de leur matériel, ils n'en ont pas nécessairement eu pour leur argent, et ce, pour les raisons suivantes :

- la communication entre le SCG et les ministères concernant les dispositions qui régissent l'établissement des prix dans les conventions d'offre permanente du SCG était insuffisante pour garantir les meilleurs prix possibles aux ministères;
- les ministères n'étaient pas tenus de démontrer que la marque et le modèle du matériel acheté répondaient le mieux et de la façon la plus rentable à leurs besoins;
- le rapport coût-efficacité de la location comme option à privilégier pour la plupart du matériel acheté n'a pas été établi, l'accord permanent de location n'a pas été conclu en

régime de concurrence et la valeur maximale n'a pas été reçue en contrepartie des ressources affectées parce que les loueurs ont été payés d'avance ou surpayés.

Nous avons également conclu en 2000 que la gestion des biens mobiliers n'était pas adéquate parce qu'on n'avait pas :

- tenu des registres exacts et à jour de tous les biens mobiliers achetés ou loués;
- vérifié périodiquement l'existence et l'utilisation efficace des biens mobiliers;
- assuré le suivi en temps opportun des biens manquants ou sous-utilisés.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations et le SCG et les ministères se sont engagés à prendre des mesures correctives.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Le SCG avait pris ou était en train de prendre des mesures correctives pour donner suite à nos deux recommandations publiées. Les progrès réalisés au 30 juin 2002 sont décrits ci-après.

ACQUISITION DE MATÉRIEL DE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

Prix du matériel de technologie de l'information

Recommandation

Afin de s'assurer que les ministères acquièrent du matériel de TI en conformité avec les directives du Conseil de gestion du gouvernement, le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) doit collaborer avec eux pour s'assurer d'obtenir des prix compétitifs jusqu'à ce qu'une nouvelle structure de prix compétitifs soit établie grâce à la mise en œuvre du concept du coût global de propriété.

État actuel

Nous avons été informés que la stratégie pangouvernementale du SCG concernant les ordinateurs de bureau et les services connexes avait été approuvée par le Conseil de gestion du gouvernement en juin 2002. Une demande de propositions visant à établir l'entente de fournisseur attitré de produits et services de bureautique doit être lancée en août 2002. L'utilisation de cette entente de fournisseur attitré sera obligatoire pour tous les ministères et groupements de l'information et de la technologie de l'information, à l'exception des « services optionnels » désignés, qui peuvent aussi être fournis par des employés de la fonction publique ontarienne. Ces services optionnels comprennent : l'installation et l'enlèvement des ordinateurs de bureau; les déménagements, ajouts et modifications; l'entretien et la réparation; l'élimination des virus; le contrôle et la distribution des logiciels.

L'entente de fournisseur attitré vise à maintenir des prix reflétant les conditions du marché de façon à obtenir le meilleur rapport qualité/prix. Ces prix doivent être validés par des analyses comparatives périodiques. Cette initiative a pour but de réduire les coûts de soutien et d'application ainsi que le coût global de propriété.

En novembre 2000, le SCG a établi une politique provisoire concernant l'utilisation des ententes de fournisseur attitré et obligeant les acheteurs à regrouper leurs commandes afin d'obtenir des ristournes au moyen d'un processus concurrentiel secondaire.

Location de matériel de technologie de l'information

Recommandation

Afin de contribuer à garantir que les acquisitions de TI sont financées d'une manière économique, comme l'exige la directive du Conseil de gestion du gouvernement, le SCG doit :

- *évaluer officiellement le bien-fondé et la rentabilité de la location du matériel de TI comparativement à d'autres formes de financement ou d'achat;*
- *procéder par voie de concours au moment de renouveler son contrat permanent de services de baux financiers.*

État actuel

À l'automne de 2001, les analystes financiers du SCG ont comparé le coût total du matériel de bureautique loué et celui du matériel acheté en se basant sur les données des deux groupements de TI. La comparaison a révélé qu'il y avait peu de différence entre les coûts de location et d'achat sur le cycle de vie habituel de trois ans, mais que la location était légèrement plus économique et présentait d'autres avantages.

En ce qui concerne la deuxième partie de la recommandation, le SCG nous a informés qu'il avait eu recours à un processus concurrentiel pour conclure une nouvelle entente relative aux services de baux financiers pour le matériel de TI. L'entente, entrée en vigueur le 1er février 2002, est obligatoire pour tous les groupements de TI et tous les ministères.

L'entente stipule que cinq fournisseurs ont été choisis pour offrir des services de financement afin de maintenir la concurrence et de garantir ainsi les meilleurs taux de location possibles. Les cinq fournisseurs ont accepté des conditions identiques afin d'assurer l'uniformité des pratiques de location et de la gestion des biens. Tous les contrats existants sont en train d'être remplacés par cette entente.

MINISTÈRE DES RICHESSES NATURELLES

4.13–Programme de gestion forestière

(Suivi de la section 3.13 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources*—2000)

CONTEXTE

En vertu de la *Loi sur la durabilité des forêts de la Couronne*, adoptée en 1994, le ministère est chargé d'assurer la vitalité à long terme des forêts de la Couronne de l'Ontario. Ce sont toutefois les sociétés de gestion forestière titulaires d'un permis qui assument la responsabilité directe de la planification, l'exploitation et la régénération des forêts. La loi prévoit également les sanctions et pénalités à imposer aux sociétés de gestion forestière en cas de non-conformité. Le rôle du ministère pour ce qui est d'assurer la vitalité à long terme des forêts de la Couronne consiste de plus en plus à surveiller les activités exercées par les sociétés de gestion forestière.

Au cours de l'exercice 2001-2002, le ministère a consacré 58,7 millions de dollars à la gestion forestière. En 1999-2000, il y avait affecté 70,8 millions de dollars.

En 1999-2000, il a perçu des droits de coupe s'élevant à 155,7 millions de dollars. De plus, deux fiducies établies pour rembourser les sociétés de gestion forestière de leurs frais de reboisement ont versé un montant additionnel de 104,8 millions de dollars au titre de la régénération des ressources forestières et d'activités connexes.

Dans notre *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000), nous avions conclu que le ministère ne disposait pas des renseignements nécessaires pour lui permettre de s'acquitter en bonne et due forme de son obligation de présenter un rapport annuel sur la gestion des forêts de la Couronne de l'Ontario. En outre, il n'avait pas encore achevé sa transition de la gestion directe de nombreux aspects des opérations forestières à la mise en œuvre des procédures voulues de surveillance et de contrôle destinées à garantir que les sociétés d'exploitation forestière se conforment à la loi et aux politiques du ministère et que la vitalité à long terme des forêts de la Couronne de l'Ontario soit gérée conformément aux principes d'économie et d'efficacité. Nous avions constaté plus particulièrement ce qui suit :

- Le ministère n'avait pas fait rapport chaque année de la gestion des forêts de la Couronne de l'Ontario, comme l'exige la Commission des évaluations environnementales. En outre, certaines unités de gestion forestière ne disposaient pas de renseignements suffisants pour permettre d'évaluer comme il se doit le secteur de récolte dûment régénéré, qui est une mesure clé de la durabilité des forêts.
- Plus de la moitié des bureaux de district ont indiqué que les sociétés de gestion forestière avaient procédé à des récoltes nettement au-dessus ou au-dessous de celles

prévues. Dans chacune des 68 unités de gestion, les récoltes des six dernières années représentaient entre 20 % et 122 % des niveaux prévus.

- Dans les secteurs où le ministère a continué à procéder à des inspections de la conformité après délégation de cette responsabilité aux sociétés de gestion forestière, les inspecteurs du ministère ont relevé un nombre de violations considérablement supérieur à celui constaté par les inspecteurs de l'industrie.
- Les bureaux de district du ministère n'ont pas imposé de façon uniforme des pénalités pour non-conformité, et des pénalités plus sévères étaient probablement justifiées dans les cas où les avertissements et des mesures moins sévères n'avaient pas eu l'effet dissuasif voulu.

Par conséquent, nous avons formulé un certain nombre de recommandations visant à améliorer les procédures du ministère destinées à assurer la vitalité à long terme des forêts de la Couronne en Ontario et le ministère s'est engagé à prendre des mesures correctives.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

D'après l'information reçue du ministère, des mesures ont été prises pour donner suite à toutes les recommandations formulées dans notre *Rapport spécial* (2000). Les interventions faisant suite à chacune de nos recommandations sont exposées ci-après.

MESURE ET COMPTE RENDU DE LA DURABILITÉ DES FORÊTS

Exigences en matière de déclaration

Recommandation

Le ministère doit rendre compte tous les ans de la gestion des forêts de la Couronne, comme l'exige la Loi sur les évaluations environnementales, *afin que les mesures correctives nécessaires soient prises en temps voulu, le cas échéant.*

État actuel

Le ministère nous a informés qu'il avait publié des rapports annuels sur la gestion forestière pour les exercices 1996-1997 à 1999-2000 inclusivement et qu'il comptait continuer de produire ce rapport chaque année et de le diffuser dans les 18 mois suivant la fin de l'exercice. Il a également déposé le rapport sur l'état des forêts 2001 (qui couvre la période allant de 1995 à 2000) à l'Assemblée législative et l'a rendu public en 2002 (un rapport sur l'état des forêts doit être présenté tous les cinq ans).

Mesures de l'efficacité

Recommandation

Afin de pouvoir tirer des conclusions valables sur l'état de la régénération des forêts de la Couronne de l'Ontario, le ministère doit exiger que les évaluations nécessaires de la forêt soient effectuées dans toutes les unités de gestion forestière.

État actuel

Le ministère nous a informés qu'il avait mis en place un certain nombre de procédures pour évaluer les principales mesures de la performance, dont le secteur de récolte dûment régénéré. Par exemple, le *Manuel relatif à l'information forestière*, approuvé par règlement en vertu de la *Loi sur la durabilité des forêts de la Couronne* le 25 avril 2001, énonce les exigences liées à l'évaluation de la régénération forestière et à l'établissement des rapports connexes. Le ministère a également publié le *Silvicultural Effectiveness Monitoring Manual* (concernant la surveillance de l'efficacité des soins sylvicoles en Ontario) en novembre 2001. Ce manuel décrit les exigences et les attentes relatives aux objectifs de régénération forestière, les méthodes d'enquête sur la régénération ainsi que la préparation des rapports sur l'efficacité de la sylviculture.

Le ministère continuera de se fier aux vérifications indépendantes détaillées auxquelles chaque unité de gestion forestière doit se soumettre tous les cinq ans. Ces vérifications permettent d'évaluer le succès des efforts de régénération forestière de même que la vitalité des forêts de l'unité de gestion.

Enfin, le ministère nous a informés qu'en 2001, toutes les unités de gestion forestière qui avaient fait l'objet d'une vérification indépendante, soit 20 sur 68, avaient présenté un rapport sur le secteur de récolte dûment régénéré.

OPÉRATIONS DE GESTION FORESTIÈRE

Information forestière

Recommandation

Afin de se conformer à la loi et aux exigences imposées par la Commission des évaluations environnementales en 1994 et de faciliter la planification et la surveillance forestières, le ministère doit :

- *produire le manuel relatif à l'information forestière exigé pour fixer des règles relatives à l'établissement des inventaires des ressources forestières;*
- *instaurer des procédures de supervision adéquates pour avoir l'assurance que les inventaires forestiers sont exacts, qu'ils sont mis à la disposition du public et que les renseignements qu'ils contiennent sont à jour pour chaque unité de gestion forestière.*

État actuel

Comme il est noté plus haut, le *Manuel relatif à l'information forestière* a été approuvé par règlement le 25 avril 2001. Ce manuel prescrit l'orientation stratégique à adopter pour la création, la mise à jour et la communication des inventaires de ressources forestières et décrit le processus détaillé que les sociétés doivent suivre pour fournir l'information en temps opportun et de manière uniforme. En ce qui concerne l'information fournie, le manuel précise l'information requise, les normes de présentation des données, ainsi que les rôles et responsabilités respectives du ministère et des sociétés de gestion forestière en ce qui concerne la collecte de l'information forestière et l'accès à celle-ci.

Le ministère nous a également informés que l'orientation stratégique du programme d'inventaire des ressources forestières avait fait l'objet d'un examen et qu'il avait commencé à mettre en oeuvre les principales recommandations de cet examen. Il était notamment recommandé que le ministère continue de gérer et de surveiller la coordination du programme, l'établissement des politiques et des normes, le contrôle et l'assurance de la qualité, ainsi que la formation et le perfectionnement.

Planification et récolte

Recommandation

Pour faire en sorte que les unités de gestion forestière soient gérées de manière à assurer la durabilité et que les récoltes suivent les plans approuvés, le ministère doit exiger :

- *une analyse quantitative approfondie de tous les écarts importants entre les récoltes prévue et réelle;*
- *des conclusions et des recommandations précises sur les mesures correctrices à apporter dans tous les cas où il y a des écarts importants par rapport aux prévisions.*

État actuel

Le ministère nous a informés que les sociétés de gestion forestière sont désormais tenues de déclarer les niveaux de récolte réels de chaque année dans le rapport annuel de l'unité de gestion forestière. Elles doivent également préparer une analyse quantitative des écarts importants entre les niveaux de récolte prévu et réel en se basant sur leurs plans quinquennaux de gestion forestière. Cette analyse doit inclure des conclusions et des recommandations à incorporer dans le prochain plan quinquennal.

En outre, les sociétés de gestion forestière et le ministère doivent donner suite aux recommandations formulées dans les vérifications indépendantes relativement aux écarts importants entre les récoltes prévue et réelle. Dans chaque cas, il faudra préparer un plan d'action comportant des engagements et des délais précis en vue de la mise en oeuvre des recommandations.

Installations de transformation de ressources forestières

Recommandation

Afin de promouvoir les pratiques de gestion forestière qui assurent la durabilité et d'optimiser les débouchés économiques, le ministère doit veiller à ce que :

- *toutes les usines et scieries en exploitation soient exploitées dans le cadre d'un permis, conformément aux exigences de la* Loi sur la durabilité des forêts de la Couronne;
- *les rapports annuels exigés des usines et des scieries soient complets et soumis dans les délais prévus;*
- *les plans de gestion forestière tiennent compte de la demande du marché ainsi que des capacités et des besoins des usines et scieries locales.*

État actuel

Le ministère nous a informés qu'il avait mis en oeuvre de nouvelles procédures pour l'examen des demandes et la délivrance des permis aux installations de transformation de ressources forestières. Il cherche également à rationaliser son approche vis-à-vis des fusions et acquisitions – une des principales raisons pour lesquelles certaines sociétés en activité n'ont pas de permis valide. Par ailleurs, les permis peuvent maintenant être délivrés pour un à cinq ans (comparativement à un an dans le passé).

Pour ce qui est des rapports d'information des usines, le ministère nous a informés que les employés des bureaux régionaux travaillaient en étroite collaboration avec leurs homologues des bureaux de district pour s'assurer que toutes les installations titulaires d'un permis présentent leurs déclarations annuelles dans des délais conformes aux conditions de leur permis. Il prévoit d'autoriser les usines à soumettre leurs demandes de permis et leurs rapports d'information par voie électronique vers la fin de l'exercice 2002-2003.

Le ministère nous a informés qu'il évaluerait les plans de gestion forestière afin de s'assurer qu'ils prennent en compte la demande projetée de bois sur le marché de même que les capacités et les besoins des usines et scieries locales.

Régénération et entretien

Recommandation

Pour faire en sorte que toutes les unités forestières gèrent leurs unités avec le souci de leur durabilité et qu'elles atteignent des taux de régénération suffisants, le ministère doit :

- *obliger les sociétés à reconnaître et à expliquer les écarts importants entre les activités de régénération et d'entretien réelles et prévues, et à en rendre compte;*

- *repérer les unités de gestion où les travaux de régénération et d'entretien n'atteignent jamais les objectifs prévus et appliquer les mesures correctrices nécessaires pour atteindre les objectifs de régénération.*

État actuel

Le ministère a indiqué que, conformément au *Manuel de planification de la gestion forestière*, les activités de régénération prévues et réelles devaient être documentées dans les plans de gestion forestière, les calendriers de travail annuels et les rapports annuels des unités de gestion. Son personnel évaluera le niveau des activités déclarées de régénération et d'entretien et le comparera au niveau d'activités des plans correspondants. En cas d'écart important, le ministère demandera aux sociétés de gestion forestière de fournir des explications ainsi qu'un plan d'action correctif.

Le ministère nous a également informés qu'il continuait de se fier aux résultats des vérifications indépendantes afin de déterminer le succès des efforts de régénération et le niveau d'activités de surveillance. En cas de problème majeur, le personnel du ministère et de la société devra préparer un plan d'action correctif puis, deux ans plus tard, un rapport d'étape sur la mise en oeuvre des mesures recommandées.

SURVEILLANCE DE LA CONFORMITÉ

Inspections relatives à la conformité

Recommandation

Afin d'assurer la conformité à la Loi sur la durabilité des forêts de la Couronne *au moyen d'un processus d'inspection efficace et économique, le ministère doit :*

- *déterminer les secteurs qui posent un risque élevé de non-conformité afin que les inspecteurs du ministère y concentrent leurs efforts;*
- *fournir aux sociétés de gestion forestière de l'information fondée sur les résultats des inspections précédentes du ministère et sur l'analyse des tendances sur le plan des infractions et de la non-conformité pour aider les sociétés à améliorer leurs plans de conformité forestière;*
- *au besoin, observer et rehausser les compétences des inspecteurs des sociétés de gestion forestière;*
- *évaluer le fonctionnement actuel du processus d'inspection et résoudre tout problème issu du transfert de la responsabilité des inspections à l'industrie.*

État actuel

Le ministère nous a informés qu'il était en train d'améliorer le processus d'évaluation basé sur le risque pour ses programmes de conformité, de planification et de surveillance. Par exemple, il exige maintenant que les plans de conformité des districts classent les secteurs

en ordre de priorité pour les contrôles ponctuels et les vérifications par des inspecteurs qualifiés. Il soumettra les plans de conformité de chaque société de gestion forestière à un examen annuel afin de s'assurer que les secteurs présentant un risque plus élevé de non-conformité sont inclus dans ses procédures d'inspection et de déclaration.

Le ministère s'est engagé à fournir aux sociétés de gestion forestière de l'information basée sur ses propres inspections. Au cours de l'élaboration et de l'approbation des plans de conformité de la société, le personnel du bureau de district du ministère cernera les tendances en matière de non-conformité et d'infraction afin de s'assurer que les procédures d'inspection de la société abordent les problèmes signalés lors des inspections antérieures.

Le ministère a mis en oeuvre un programme de formation pour ses inspecteurs et ceux de l'industrie en 2000-2001 et il compte imposer des normes obligatoires pour l'évaluation et la certification de son personnel. (Le programme de formation n'est pas obligatoire pour le personnel de l'industrie.) D'après le ministère, la vaste majorité des inspecteurs de l'industrie qui ont suivi des cours de formation ont opté pour la certification. Les processus de formation et de certification visent à accroître les compétences des inspecteurs du ministère et de l'industrie ainsi que l'exactitude et la cohérence du processus d'inspection.

Application de la loi

Recommandation

Afin d'améliorer le niveau de conformité à la Loi sur la durabilité des forêts de la Couronne *et de protéger les forêts de l'Ontario contre les activités qui pourraient en compromettre la durabilité, le ministère doit :*

- *instaurer des procédures qui donnent l'assurance que les renseignements consignés dans le système de compte rendu de conformité sont complets et qu'ils peuvent servir dans le processus de prise de décisions de gestion, par exemple pour repérer les récidivistes et en assurer le suivi;*
- *examiner les méthodes d'application de la loi utilisées par les bureaux de district pour s'assurer que les pénalités sont imposées de manière uniforme;*
- *analyser l'étendue de certaines infractions pour définir les tendances et repérer les secteurs pouvant nécessiter l'imposition de pénalités plus sévères ou l'application de mesures correctrices supplémentaires.*

État actuel

Le ministère nous a informés qu'il était en train d'examiner la fonctionnalité de tous ses systèmes de rapport sur la conformité.

Il étudie également les mécanismes employés pour assurer le suivi des tendances et des récidivistes et surveiller l'uniformité des pénalités. Par exemple, les données disponibles sur

l'application de la loi serviront à comparer les infractions signalées et les pénalités imposées par différents bureaux de district du ministère.

FONDS FORESTIERS

Recommandation

Pour faire en sorte que l'administration du Fonds de reboisement et du Fonds de réserve forestier respecte les dispositions des contrats de fiducie, la politique et la loi, le ministère doit :

- *surveiller les soldes des comptes du Fonds de reboisement pour s'assurer que toutes les sociétés de gestion forestière maintiennent le solde minimum exigé de façon que les fonds nécessaires soient disponibles pour les activités de régénération;*
- *veiller à ce que les droits forestiers soient transférés au Fonds de réserve forestier dans les délais prévus;*
- *veiller à ce que les prélèvements sur le Fonds de reboisement soient faits uniquement après réception de la facture finale exigée.*

État actuel

Le ministère nous a informés que son personnel assurait désormais le suivi des recettes et des dépenses liées au Fonds de reboisement. Les relevés de compte mensuels sont examinés et comparés aux soldes minimums. Le personnel du bureau de district reçoit les sommaires trimestriels et, lorsque les comptes contiennent moins que le solde minimum, il entre en contact avec les sociétés pour leur demander de combler le déficit.

En avril 2000, pour assurer des transferts plus opportuns entre les fonds, le ministère et le fiduciaire ont modifié le processus de manière à transférer les droits de la Couronne directement au Fonds de réserve forestier. Par ailleurs, les derniers paiements du Fonds de reboisement ne seront versés qu'après réception de la facture finale. Le ministère a souligné l'importance de cette exigence au fiduciaire et surveillera la conformité à celle-ci.

RECETTES TIRÉES DES ACTIVITÉS FORESTIÈRES

Recommandation

Pour faire en sorte que la province touche les recettes qui lui sont dues, le ministère doit s'attaquer de façon systématique à tout problème récurrent constaté dans le cadre de la vérification des droits de coupe.

État actuel

Le ministère nous a informés qu'il continuait d'effectuer des vérifications des activités de mesurage du bois et des droits de coupe connexes pour 15 à 20 sociétés par année. Toute société où une vérification a permis de déceler des problèmes liés aux lettres de transport fera l'objet d'une inspection de suivi dans les 30 jours. De nouveaux logiciels ont été

introduits dans le Système d'évaluation des ressources en bois afin d'assurer le suivi des lettres de transport et d'utiliser cette information à des fins de vérification.

En ce qui concerne le bois privé – pour lequel des droits de coupe ne sont pas exigés –, le ministère a mis en oeuvre de nouvelles procédures qui obligent le propriétaire des terres privées à prouver que celles-ci lui appartiennent et la société forestière qui les exploite à en obtenir la preuve.

4.14–Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario

(Suivi de la section 3.14 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources*—2000)

CONTEXTE

Le Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario collabore avec les Premières nations ainsi qu'avec les organisations et entreprises autochtones afin de créer des collectivités autochtones dynamiques, prospères et autonomes. Il négocie les revendications territoriales au nom de la province, applique les règlements en matière de revendications territoriales, fournit le financement de base et le financement des immobilisations des organisations et projets autochtones, et cherche à promouvoir le développement économique autochtone. Les dépenses directement gérées par le Secrétariat s'élevaient à 18,7 millions de dollars pour l'exercice 1999-2000 et à 16,2 millions pour 2001-2002.

Dans notre *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000), nous avions constaté que, même si la valeur des règlements des revendications territoriales était suffisamment étayée par des évaluations indépendantes ou d'autres preuves, des améliorations s'imposaient quant à la présentation de rapports et à la reddition de comptes en temps opportun par les Premières nations concernant l'utilisation des fonds qui leur sont consentis aux fins de négociation des revendications territoriales.

Dans le cas des deux programmes d'immobilisations financés par le Secrétariat mais exécutés par deux autres ministères, nous avions constaté que la surveillance exercée par le Secrétariat était inadéquate et que l'arrangement, selon lequel le Secrétariat assurait le financement des programmes tandis que les ministères en assuraient l'exécution, avait pour effet de rendre moins claire la hiérarchie des responsabilités.

Dans son rôle consultatif, le Secrétariat aide à coordonner les programmes pour les Autochtones mis en œuvre par d'autres ministères. Les dépenses annuelles au titre de ces programmes excèdent 370 millions de dollars. Nous étions arrivés à la conclusion que le Secrétariat devait veiller à ce que sa base de données sur ces programmes soit davantage à jour, plus accessible et comprenne plus de détails.

Par conséquent, nous avions recommandé un certain nombre d'améliorations et le Secrétariat s'était engagé à prendre des mesures correctives.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Selon l'information qu'il nous a fournie et notre examen de cette documentation, le Secrétariat a adopté une approche proactive et réalisé des progrès substantiels dans la mise en œuvre de quelques-unes de nos recommandations. Voici où il en est dans l'application de chacune de nos recommandations.

REVENDICATIONS TERRITORIALES

Financement des négociations

Recommandation

Afin d'améliorer l'obligation de rendre compte du financement des frais de négociation des revendications territoriales autochtones, le Secrétariat doit :

- *envisager de retenir un pourcentage du financement annuel jusqu'à la réception des rapports finals et des états financiers vérifiés exigés pour l'année concernée;*
- *adopter une présentation normalisée pour les rapports financiers et les états financiers vérifiés afin de faciliter l'analyse des écarts importants par rapport au budget, et le dépistage des dépenses inadmissibles et du financement excédentaire;*
- *financer les frais de négociation prévus uniquement dans le cadre de l'accord de contribution.*

État actuel

Depuis notre vérification de l'an 2000, le Secrétariat a diffusé de nouvelles lignes directrices sur le financement des négociations, qui prévoyaient une retenue de 15 % sur le financement annuel, à débloquer après examen et approbation, par le Secrétariat, des rapports financiers définitifs requis et des états financiers vérifiés.

Le Secrétariat a également établi de nouvelles exigences normalisées en matière de rapports pour les présentations budgétaires annuelles, les rapports financiers et les états financiers vérifiés. Ces nouvelles exigences ont été intégrées aux accords de contribution 2001-2002. Les formats à respecter pour les rapports financiers et les états financiers vérifiés étaient aussi précisés dans les accords de contribution.

En mars 2001, le directeur du service de négociations du Secrétariat a envoyé aux négociateurs une note leur demandant de tout faire pour éviter d'avoir à payer les coûts de négociation projetés dans le cadre d'un règlement.

Coût des revendications territoriales

Recommandation

Afin de faciliter l'évaluation des revendications territoriales futures et de renforcer l'obligation de rendre compte de l'efficience du programme, le Secrétariat doit déterminer tous les coûts des revendications territoriales individuelles et en assurer le suivi.

État actuel

En plus d'assurer le suivi des paiements de transfert et des autres coûts, dont ceux liés aux services professionnels, pour chaque revendication territoriale, le Secrétariat a commencé en 2001-2002 à surveiller le coût du temps consacré à chaque revendication territoriale par les négociateurs et le personnel de soutien des services juridiques.

PROGRAMMES GÉRÉS PAR D'AUTRES MINISTÈRES

Recommandation

Afin d'éliminer le chevauchement inutile des activités de surveillance et de gestion, le Secrétariat doit s'efforcer à l'avenir d'éviter d'assumer la responsabilité du financement de programmes dont la gestion devrait être confiée à d'autres ministères.

Même si les accords de financement actuels demeurent en vigueur, le Secrétariat doit améliorer la surveillance de ces programmes pour déterminer s'ils fonctionnent comme prévu ou s'il faut leur apporter des modifications.

État actuel

Le Secrétariat nous a informés que, depuis notre vérification, il n'avait assumé aucune nouvelle responsabilité de financement pour des programmes dont la gestion devrait être confiée à d'autres ministères.

Le Secrétariat a signé avec le ministère du Développement du Nord et des Mines (MDNM) une nouvelle entente de partenariat spécifiant les nouvelles normes applicables aux rapports d'étape concernant l'Entente Canada-Ontario sur les travaux d'infrastructure, que le MDNM administre pour le compte du Secrétariat.

FINANCEMENT DE BASE POUR LES ORGANISATIONS AUTOCHTONES ADMISSIBLES

Recommandation

Afin d'améliorer le processus d'établissement des budgets et la surveillance des dépenses pour le programme de financement de base pour les organisations autochtones, le Secrétariat doit veiller à ce que :

- *les budgets soumis soient suffisamment détaillés pour lui permettre d'accorder un financement qui corresponde à la demande et à la valeur des services fournis;*

- *toutes les lettres de recommandations lui parviennent, que les problèmes soient définis et que les lacunes importantes sur le plan des contrôles fassent l'objet d'un suivi dans les plus brefs délais.*

État actuel

Les trois organisations qui reçoivent un financement de base ont été informées par écrit en juin 2001 que les présentations budgétaires au Secrétariat devaient contenir plus de détails sur les plans, les projets et les résultats prévus. De plus, le Secrétariat a produit un « addenda concernant les exigences additionnelles pour la présentation budgétaire de 2001-2002 au Programme de financement de base pour les organismes autochtones de l'Ontario », qui précisait l'information à inclure dans les présentations budgétaires.

Le financement de base reste toutefois fondé sur la tradition. Chaque organisation reçoit le même montant d'une année à l'autre, quels que soient ses plans et ses dépenses. Nous avons appris que le Secrétariat prévoyait une évaluation du programme de financement de base qui inclura un examen du fondement des niveaux de financement.

Lorsque d'importantes lacunes sont détectées sur le plan des contrôles, le Secrétariat demande aux bénéficiaires d'un financement de base de lui envoyer une lettre expliquant les mesures prises pour combler ces lacunes.

COORDINATION DES PROGRAMMES DESTINÉS AUX AUTOCHTONES

Renseignements pour la prise de décisions

Recommandation

Afin de rehausser l'utilité de sa base de données comme outil de coordination interministérielle des programmes et services provinciaux destinés aux résidents autochtones, dont les dépenses sont supérieures à 370 millions de dollars, le Secrétariat doit :

- *obtenir des renseignements sur les services offerts dans le cadre des programmes et sur les résultats obtenus en plus de l'information financière qu'il recueille actuellement;*
- *incorporer à la base de données les renseignements obtenus sur la Stratégie pour une économie autochtone plus vigoureuse et sur le programme Partenariats de travail;*
- *prendre les mesures nécessaires pour que les directeurs de programme qui œuvrent dans les 16 ministères assurant la prestation des programmes et services aux résidents autochtones aient directement accès à la base de données.*

État actuel

Le Secrétariat a soulevé la question de l'amélioration de la base de données auprès du Comité des sous-ministres sur les questions autochtones. Cependant, le Comité a conclu

que les avantages éventuels étaient insuffisants pour justifier la collecte de données additionnelles sur les services et les résultats des programmes pour la base de données sur les dépenses liées aux Autochtones.

Le Secrétariat nous a informés qu'il n'incorporerait pas à la base de données sur les dépenses les informations basées sur les résultats de la Stratégie pour une économie autochtone plus vigoureuse. Il a toutefois commencé à surveiller les dépenses des ministères participants et à combiner cette information aux résultats de la Stratégie pour une économie autochtone plus vigoureuse et du programme Partenariats de travail.

Le Secrétariat a informé par écrit les administrateurs en chef de tous les ministères affectant des fonds aux programmes autochtones que les informations de la base de données sur les dépenses liées aux Autochtones étaient mises à la disposition des gestionnaires de programme.

Une économie autochtone plus vigoureuse

Recommandation

Afin d'évaluer de façon pertinente les résultats de la Stratégie pour une économie autochtone plus vigoureuse, le Secrétariat doit s'assurer que les résultats rapportés sont réellement attribuables aux initiatives de ladite stratégie.

État actuel

Le Secrétariat a engagé deux groupes de consultation pour qu'ils examinent et évaluent les systèmes de suivi des données de la Stratégie dans les ministères participants. Les consultants ont exprimé des préoccupations semblables à celles que nous avons formulées dans notre rapport de 2000 concernant l'exactitude des données sur les résultats de la Stratégie qui sont recueillies par le Secrétariat. Un des consultants a présenté des recommandations spécifiques visant à améliorer les systèmes de quatre ministères. Le Comité des sous-ministres sur les questions autochtones a donné jusqu'au 11 janvier 2002 aux quatre ministères pour informer le Secrétariat s'ils avaient l'intention de suivre les recommandations du consultant relatives à leurs systèmes. Au moment de notre suivi, deux ministères n'avaient pas encore avisé le Secrétariat de leur intention. Nous avons depuis été informés qu'ils avaient accédé à la demande.

MINISTÈRE DES TRANSPORTS

4.15–Surveillance de la sécurité des véhicules servant au transport d'élèves

(Suivi de la section 3.15 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources*—2000)

CONTEXTE

Parallèlement à notre vérification des subventions pour le transport d'élèves consenties aux conseils scolaires par le ministère de l'Éducation, nous avons déterminé qu'il importait aussi d'examiner le rôle joué par le ministère des Transports pour garantir le transport des élèves en toute sécurité.

Nous sommes arrivés à la conclusion que le ministère pouvait et devait renforcer ses systèmes et procédures destinés à garantir que les exploitants de véhicules servant au transport d'élèves se conforment aux exigences législatives et réglementaires en matière de sécurité. Plus particulièrement, le ministère n'avait pas saisi l'information nécessaire pour garantir que :

- tous les autobus scolaires puissent être choisis pour faire l'objet d'une inspection;
- les installations des exploitants et les postes d'inspection qui présentent le risque le plus élevé de non-conformité soient choisis aux fins de vérification.

En outre, nous avons conclu que le ministère n'avait pas suffisamment informé les conseils scolaires de la nature, de l'envergure et des résultats de ses activités d'exécution de la loi et qu'il devait coordonner les efforts déployés de part et d'autre pour qu'on examine tous les risques sur le plan de la sécurité et qu'on prenne les mesures voulues pour y remédier.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations et le ministère s'est engagé à prendre des mesures correctives.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

En se fondant sur les informations transmises par le ministère des Transports, le ministère a pris certaines mesures afin de mettre en œuvre chacune des recommandations que nous avons formulées dans le *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000). L'état actuel de chacune de nos recommandations est précisé ci-après.

RENFORCEMENT DES MÉTHODES D'APPLICATION DE LA LOI

Recommandation

Pour avoir une garantie raisonnable que les exploitants d'autobus scolaires respectent les exigences légales et réglementaires, le ministère doit :

- *établir des objectifs en matière de garantie pour son programme de vérification et d'inspection et déterminer les exigences en matière de ressources d'après ces objectifs;*
- *documenter ses méthodes de vérification et d'inspection et s'assurer régulièrement qu'elles sont adéquates et suffisantes;*
- *avoir davantage recours à la technologie des systèmes d'information afin d'axer davantage les activités de vérification et d'inspection sur les exploitants à risque élevé;*
- *établir des méthodes de production de rapports et de contrôle à l'aide desquelles la direction peut s'assurer que le personnel responsable de l'application de la loi de toute la province effectue les vérifications et les inspections conformément aux politiques de la Direction;*
- *établir des méthodes de suivi afin de s'assurer que les exploitants d'autobus scolaires prennent des mesures correctives rapides afin de régler les problèmes décelés lors des vérifications des installations et des centres d'inspection des véhicules automobiles.*

État actuel

Le ministère nous a indiqué qu'il avait tenu compte de nos recommandations en revoyant ses méthodes de vérification et d'inspection, en améliorant les méthodes d'examen de la direction et de production de rapports sur les résultats ainsi qu'en réalisant le Système de suivi de l'information sur les autobus (BITS). Le ministère prévoit terminer l'entrée de l'information détaillée sur chacun des exploitants d'autobus et sur chaque véhicule des parcs des exploitants d'ici la fin de 2002. Les agents d'exécution de la loi doivent entrer les résultats de leurs activités d'exécution dans le BITS à partir de septembre 2002.

Le ministère prévoyait que, d'ici l'été 2004, le BITS allait contenir un compte rendu suffisant des résultats de l'exécution afin qu'il puisse se servir de ce système pour cerner et cibler les exploitants présentant un risque élevé et favoriser une intervention rapide de la part des agents d'exécution de la loi au besoin. Le ministère a précisé que, dans l'intervalle, les responsables de l'exécution de la loi vont continuer à concentrer leurs efforts sur les exploitants à risque élevé en se fondant sur l'information disponible sur place au sujet des exploitants d'une région.

ÉTABLISSEMENT D'UN PROTOCOLE EN VUE D'UNE COLLABORATION AVEC LES CONSEILS SCOLAIRES

Recommandation

Afin de mieux s'assurer qu'on prend des mesures rapides afin de faire respecter les exigences en matière de sécurité dans le transport des élèves, le ministère doit élaborer, de concert avec les conseils scolaires, un protocole qui définit les attentes de chaque partie et établit des méthodes visant la coordination des activités et la communication des résultats obtenus.

État actuel

Le ministère a élaboré, en collaboration avec l'Ontario Association of School Business Officials, un protocole qui, une fois qu'il aura été entièrement mis en œuvre, prendra en compte notre recommandation. Ce protocole a été communiqué à l'Ontario School Bus Association et il doit faire office de mesure efficace destinée à dissuader les gens d'exploiter des véhicules dangereux servant au transport d'élèves. Le ministère avait prévu que ce protocole serait en vigueur pour le début de l'année scolaire 2002-2003.

CHAPITRE CINQ

Comptes publics de la province

INTRODUCTION

Les Comptes publics pour chaque exercice terminé au 31 mars sont préparés sous la direction du ministre des Finances conformément à la *Loi sur le ministère du Trésor et de l'Économie*. La Loi exige que les Comptes publics soient livrés au lieutenant-gouverneur en conseil pour présentation à l'Assemblée législative au plus tard le dixième jour de la première session tenue pendant l'année civile qui suit. Les Comptes publics sont habituellement déposés une fois l'an, au début de l'automne.

C'est au gouvernement de l'Ontario qu'incombe la responsabilité des états financiers de la province, qui sont inclus dans les Comptes publics. Il doit s'assurer de l'intégrité et de la fidélité de l'information qui y est présentée, notamment pour ce qui est des nombreuses sommes d'argent fondées sur des estimations et le jugement. Le gouvernement doit également veiller au maintien des mécanismes de contrôle et des procédures à l'appui établis pour donner l'assurance que les transactions sont autorisées, que les biens sont protégés et que l'on tient les registres nécessaires.

Je dois faire la vérification des états financiers de la province et exprimer mon avis sur ces états. Ma vérification vise à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes, c'est-à-dire exempts d'erreurs ou omissions importantes. Ces états financiers, ainsi que mon rapport à ce sujet, sont inclus dans le rapport annuel de la province et fournis dans un volume séparé des Comptes publics.

Outre les états financiers, le rapport annuel de la province contient des sommaires et des analyses de la situation financière et des résultats financiers de la province. Il renforce ainsi la responsabilité financière du gouvernement à l'endroit de l'Assemblée législative et du public.

Les Comptes publics comprennent trois volumes supplémentaires :

- Le Volume 1 contient les annexes pertinentes au Trésor et les états des ministères. Ces annexes et états indiquent les activités financières des différents ministères gouvernementaux selon la méthode de comptabilité de caisse modifiée.

- Le Volume 2 contient les états financiers des principaux conseils, commissions et sociétés de la Couronne du gouvernement provincial qui font partie du périmètre comptable du gouvernement, ainsi que certains autres états financiers.
- Le Volume 3 contient des renseignements détaillés sur les dépenses publiques, ainsi que les salaires des cadres supérieurs de la fonction publique de l'Ontario.

Je dois examiner l'information contenue dans le rapport annuel et dans les trois volumes supplémentaires pour m'assurer qu'elle concorde avec celle qui figure dans les états financiers.

Des modifications législatives ont été apportées à la Loi en ce qui a trait à la présentation de l'information dans les Comptes publics. À compter du 1er avril 2003, les Comptes publics consisteront en un rapport annuel regroupant le rapport annuel actuel et les états financiers. Sauf dans des cas extraordinaires, ce rapport combiné est livré au lieutenant-gouverneur en conseil au plus tard le 180e jour après la fin de l'exercice. Le lieutenant-gouverneur en conseil doit alors déposer les Comptes publics à l'Assemblée ou, si l'Assemblée n'est pas en période de session, les rendre publics et les déposer à l'Assemblée au plus tard le dixième jour de la session suivante.

En ce qui concerne les trois volumes supplémentaires, sauf dans des cas extraordinaires, ils doivent être soumis au lieutenant-gouverneur en conseil avant le 240e jour après la fin de l'exercice. Le lieutenant-gouverneur en conseil doit alors déposer les volumes à l'Assemblée ou, si l'Assemblée n'est pas en période de session, les déposer à l'Assemblée au plus tard le dixième jour de la session suivante.

ÉTATS FINANCIERS 2001-2002 DE LA PROVINCE

Conformément à la *Loi sur la vérification des comptes publics*, je dois rendre compte, dans mon rapport annuel, des résultats de mon examen des états financiers de la province, tels qu'ils sont signalés dans les Comptes publics. C'est avec plaisir que je déclare que mon rapport à l'Assemblée législative concernant ces états financiers pour l'exercice terminé le 31 mars 2002 ne comporte aucune réserve; mon avis à cet égard se lit comme suit :

> À l'Assemblée législative de la province de l'Ontario
>
> J'ai vérifié l'état de la situation financière de l'Ontario au 31 mars 2002 ainsi que les états des recettes, des dépenses, de la dette nette et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe au gouvernement de l'Ontario. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.
>
> Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des informations probantes à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis

dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par le gouvernement, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la province au 31 mars 2002, ainsi que les résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date selon les principes comptables applicables aux gouvernements et recommandés par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Conformément à l'article 12 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, je déclare également qu'à mon avis, après les retraitements expliqués dans la note 2 afférente aux états financiers, ces principes comptables ont été appliqués, à tous égards importants, selon une méthode comptable uniforme avec celle de l'exercice précédent.

[signature]

Toronto (Ontario)
Le 10 septembre 2002

Erik Peters, FCA
Vérificateur provincial

LE PÉRIMÈTRE COMPTABLE DU GOUVERNEMENT

L'un des aspects les plus critiques du compte rendu des affaires financières d'un gouvernement est de décider des entités – y compris les organismes, les sociétés relevant de la Couronne, les comités, les commissions et les autres organisations qui reçoivent des paiements de transfert – à inclure dans les états financiers du gouvernement. L'inclusion signifie essentiellement que les résultats, ainsi que les éléments d'actif et de passif d'une entité sont combinés à ceux du gouvernement ou incorporés aux états financiers du gouvernement et qu'ils font partie de l'excédent ou du déficit annuels du gouvernement ainsi que de son actif ou de son passif nets.

Présentement, le gouvernement de l'Ontario prépare ses états financiers selon les principes comptables recommandés pour les gouvernements par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. L'un des principaux objectifs des normes du CCSP, en particulier de celle sur le périmètre comptable, est d'aider les gouvernements à préparer des états financiers qui rendent compte intégralement de la nature et de l'ampleur des affaires et ressources financières dont ils sont responsables. La norme actuelle sur le périmètre comptable recommande d'inclure les entités dans les états financiers du gouvernement si (1) elles doivent rendre des comptes quant à l'administration de leurs affaires et ressources financières, soit à un ministre du gouvernement, soit directement à l'Assemblée législative, et si (2) elles sont la propriété du gouvernement ou sous son contrôle.

Conformément à cette norme du CCSP, les états financiers de l'Ontario comprennent, en plus de tous les ministères publics, les activités de 27 de ses organismes les plus importants, dont Ontario Power Generation Inc., Hydro One Inc., la Société financière de l'industrie de l'électricité de l'Ontario, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario, la

Régie des alcools de l'Ontario, le Réseau GO et la Société du logement de l'Ontario. Les activités de tous les autres organismes publics de moindre importance sont ajoutées aux comptes des ministères dont ils relèvent.

La norme actuelle du CCSP sur le périmètre comptable est interprétée et appliquée différemment dans les administrations canadiennes, surtout au niveau provincial. La raison principale de cette différence d'interprétation est le fait que l'on se demande si la norme comprend actuellement, ou devrait être modifiée pour comprendre, un certain nombre d'institutions publiques ou parapubliques importantes, dont la plupart sont financées principalement par les gouvernements provinciaux tout en fonctionnant en dehors de la structure des ministères et organismes publics. La majorité de ces institutions se compose des conseils scolaires, des universités, des collèges et des hôpitaux. Les organismes à vocation spécifique, tels que les fiducies ou les fondations qui ont été créées récemment par certaines administrations pour servir en général d'intermédiaires financiers, constituent un autre sujet de discussion. Dans bien des cas, ces organismes reçoivent des sommes considérables du gouvernement dans le cadre d'un mandat qui prévoit qu'ils verseront ces fonds ultérieurement, sous forme de subventions ou de transferts, des années plus tard bien souvent, aux bénéficiaires auxquels ils étaient réellement destinés, à l'appui de certains programmes du gouvernement.

En Ontario, les conseils scolaires, les universités, les collèges et les hôpitaux sont exclus du périmètre comptable parce que l'on considère qu'ils ne répondent pas aux critères d'inclusion du CCSP en matière de reddition de comptes et de propriété ou contrôle. Le Fonds ontarien pour l'innovation (le Fonds), qui est un organisme à vocation spécifique important, est également exclu du périmètre comptable. Le Fonds a reçu et administre des fonds publics d'un montant considérable hors du périmètre comptable. J'ai soulevé des problèmes de comptabilité et de reddition de comptes en ce qui a trait au Fonds, tant dans le présent rapport que dans mes trois rapports précédents.

En ce qui concerne les conseils scolaires, les universités, les collèges et les hôpitaux, nombre d'entre eux sont financés principalement, sinon entièrement, par le gouvernement de l'Ontario et dépendent donc de lui sur le plan économique. Par ailleurs, le fonctionnement d'un grand nombre d'entre eux est assujetti à des contrôles provinciaux à divers degrés; c'est le cas de nombreux organismes de soins de santé de l'Ontario (par exemple, les hôpitaux, les établissements de soins de longue durée, les centres de santé communautaire et les centres d'accès aux soins communautaires), ainsi que des conseils scolaires, des collèges et des universités de la province. Il est important de souligner que les éléments d'actif et de passif (y compris la dette à long terme) d'un grand nombre de ces institutions sont considérables, tout comme leurs recettes et leurs dépenses. L'inclusion de ces organismes dans les états financiers du gouvernement aurait un effet important sur l'état de la situation financière et l'état des résultats de la province.

La meilleure façon d'exposer cette question est probablement de recourir à un exemple. Au cours des dernières années, il est devenu de plus en plus évident que le gouvernement a renforcé considérablement son contrôle sur la prestation des programmes scolaires des

écoles élémentaires et secondaires de l'Ontario. C'est maintenant le gouvernement provincial, plutôt que les conseils locaux, qui fixe le taux des impôts scolaires locaux. Ces impôts, par ailleurs, qui sont prélevés sur les biens résidentiels locaux, ne sont plus remis directement aux conseils scolaires locaux pour le fonctionnement des écoles locales. Le gouvernement de l'Ontario les redistribue plutôt dans l'ensemble de la province suivant les besoins établis par le ministère de l'Éducation. Le gouvernement a renforcé encore davantage le contrôle qu'il exerce sur le fonctionnement des conseils scolaires en adoptant des dispositions législatives et des politiques pour des aspects déterminants comme le nombre moyen d'élèves par classe, le nombre d'heures d'enseignement, les programmes d'études provinciaux et l'administration des tests aux élèves. En réaction aux déficits de fonctionnement illégaux prévus, il a encore accru son contrôle récemment en prenant la décision d'administrer directement trois des plus importants conseils scolaires de la province. En fait, le ministère de l'Éducation assure maintenant la gestion et le contrôle des aspects les plus importants du système d'éducation aux niveaux primaire et secondaire.

Malgré ces changements, les conseils scolaires demeurent exclus du périmètre comptable du gouvernement de l'Ontario. Les impôts scolaires locaux, qui sont en fait contrôlés par le gouvernement de l'Ontario et qui s'élèvent à quelque 6 milliards de dollars par année, ne sont pas inclus dans les recettes déclarées par l'Ontario. De même, les frais d'éducation réels engagés par les conseils pour assurer la prestation des programmes d'enseignement aux résidents de l'Ontario ne sont pas inclus dans les dépenses de la province. Seuls les paiements de transfert effectués directement par la province aux conseils scolaires sont inclus dans ses états financiers. Les dettes considérables des conseils scolaires, au titre des immobilisations, ne sont pas incluses dans la dette provinciale même si le gouvernement s'est engagé à financer à long terme le remboursement de ces dettes. Par ailleurs, les biens immobilisés et autres éléments d'actif et de passif des conseils scolaires ne sont pas inclus dans les états financiers de la province.

Jusqu'à maintenant, j'ai accepté que la province déclare comme dépenses à l'éducation les subventions qu'elle verse aux conseils scolaires. Cela me semble la façon la plus fidèle de présenter ces subventions dans ses états financiers parce que la province n'a pas encore adopté les normes du CCSP pour la comptabilisation des immobilisations corporelles. Dans le cadre des pratiques comptables actuelles de la province, si les états financiers des conseils scolaires étaient inclus dans ceux de la province, seule la dette des conseils scolaires y figurerait, et non la valeur des écoles que cette dette a servi à construire. Je considérerais que cette omission ne donne pas une meilleure présentation financière que la déclaration en date du 31 mars 2002 des subventions aux conseils scolaires comme dépenses à l'éducation. Cette situation est censée changer au cours de l'exercice actuel.

À compter des états financiers de l'exercice se terminant le 31 mars 2003, la province se propose d'adopter les nouvelles règles comptables du CCSP pour les immobilisations corporelles. Cette décision permettrait, entre autres, d'intégrer les états financiers des conseils scolaires à ceux de la province à un moment donné, c'est-à-dire lorsque les pratiques comptables adoptées par les conseils scolaires pour les immobilisations

corporelles le permettront. Compte tenu du contrôle que le ministère de l'Éducation exerce sur les conseils scolaires, j'exhorte le gouvernement à envisager cette consolidation financière. (Nous discutons ci-dessous du concept de « contrôle » du CCSP.)

J'ai surtout traité des conseils scolaires, mais ces questions de périmètre comptable se posent également pour les universités, les collèges et les hôpitaux de la province. En réaction aux préoccupations constantes exprimées dans l'ensemble du Canada au sujet de la définition actuelle de périmètre comptable et des problèmes que soulèvent son interprétation et son application, le CCSP a publié récemment un document de consultation sur le périmètre comptable des gouvernements. Le CCSP vise à ce que les principes énoncés dans ce document deviennent le fondement d'une nouvelle norme en matière de périmètre comptable, qui devrait être publiée au début de 2003. Le document de consultation porte exclusivement sur le contrôle comme facteur déterminant de l'inclusion. Les critères précédents relatifs à la reddition de comptes et à la propriété seraient un élément de ce contrôle.

Le document de consultation propose une définition du contrôle pour les gouvernements et décrit de façon très détaillée des indicateurs de contrôle. On y propose également que la substance de la relation qui existe entre l'organisme et le gouvernement soit le facteur déterminant de l'inclusion de l'organisme dans le périmètre comptable ou de son exclusion de celui-ci. Le document propose trois éléments de la définition du contrôle. Premièrement, qu'il y ait ou non exercice d'un contrôle, le pouvoir d'exercer un contrôle est l'élément clé pour déterminer s'il faut inclure les entités. Deuxièmement, pour qu'il y ait contrôle, le gouvernement doit avoir la capacité d'orienter les politiques financières et administratives de l'organisme. Troisièmement, le gouvernement doit s'attendre à ce que les activités de l'organisme lui procurent des avantages, ou l'exposent à un risque de perte.

J'exhorte le gouvernement de l'Ontario à considérer la publication du document de consultation du CCSP comme une occasion d'apporter des améliorations dans ce domaine important de l'information financière. Le réexamen de cette question est tout particulièrement pertinent au moment où l'Ontario s'apprête (comme nous le verrons plus loin dans le présent chapitre) à rendre compte de ses immobilisations corporelles dans ses états financiers. Je recommande que le ministère des Finances prenne des mesures sur-le-champ pour entreprendre l'examen de son périmètre comptable actuel. Cet examen devrait viser tous les organismes ontariens qui font actuellement partie du périmètre comptable ainsi que ceux qui en sont exclus. Il faudrait accorder une attention particulière à l'évaluation de la relation qui existe sur le plan législatif, de la réglementation, du financement et de la reddition de comptes entre le gouvernement et les conseils scolaires, les universités, les collèges et les hôpitaux ou entre le gouvernement et les autres organismes qui reçoivent des paiements de transfert importants, et tous les organismes à vocation spécifique créés par le gouvernement de l'Ontario, tels que le Fonds ontarien pour l'innovation. Les résultats de l'examen seraient mis à jour au besoin pour tenir compte des recommandations formulées dans la version finale de la norme en matière de périmètre comptable qui sera publiée par le CCSP.

FINANCEMENT PLURIANNUEL

Dans le Rapport annuel de l'an dernier, j'ai fait part de mes préoccupations au sujet de la comptabilisation et de l'obligation de rendre compte du gouvernement relativement au financement pluriannuel. J'ai illustré mon propos en exposant un certain nombre de problèmes reliés au traitement comptable des dépenses de santé de l'Ontario privilégié par le gouvernement, en particulier le fait d'imputer à un seul exercice les paiements de transfert s'appliquant aux activités de plusieurs exercices. Conformément à ce que j'ai indiqué l'an dernier, il est essentiel que les résultats de fonctionnement annuels des gouvernements reflètent comme il se doit les recettes et les dépenses qui se rapportent à l'exercice visé. Lorsque cette pratique n'est pas observée et que les distorsions sont importantes, les personnes qui se fient aux données figurant dans les états financiers sont incapables d'évaluer la performance financière des gouvernements pour l'exercice concerné par rapport à leur budget, ou leurs recettes par rapport aux dépenses consacrées aux programmes gouvernementaux. Elles ne peuvent pas non plus comparer ces données à celles des exercices passés ou aux prévisions, pas plus qu'elles ne peuvent les comparer à celles d'autres administrations.

Cette année, je n'ai relevé aucun autre cas de financement pluriannuel imputé de façon inappropriée à un seul exercice.

L'Institut Canadien des Comptables Agréés a reconnu que les normes actuelles pour la comptabilisation des paiements de transfert laissent une grande marge de manœuvre et a mis sur pied un groupe de travail pour examiner cette question dans le cadre du projet baptisé « Paiements de transfert ».

UNIFORMISATION DES RÈGLES COMPTABLES POUR L'ENSEMBLE DES RAPPORTS FINANCIERS

Dans mon Rapport annuel 2001, j'affirmais que l'on pouvait imputer en partie le manque de transparence au fait que la tenue des registres comptables provinciaux et leur présentation au public restaient fondées sur deux méthodes et j'ai donné comme exemple la comptabilisation incohérente des dépenses engagées par l'Ontario pour les soins de santé. Plus précisément, j'ai fait remarquer que des subventions d'immobilisations de 1 milliard de dollars aux hôpitaux figuraient dans les états financiers de la province comme dépenses de santé pour l'exercice terminé le 31 mars 2000, mais comme dépenses de santé pour l'exercice terminé le 31 mars 2001 dans le Volume 1 des Comptes publics. Cette année, j'ai remarqué que les recettes provenant de l'impôt des sociétés correspondent à un montant de 7,5 milliards de dollars dans le Volume 1 des Comptes publics, mais à un montant de 6,6 milliards de dollars dans les états financiers de la province pour l'exercice terminé le 31 mars 2002.

La comptabilité de caisse modifiée est utilisée pour le contrôle des crédits législatifs et pour le Volume 1 tandis que la comptabilité d'exercice modifiée prescrite par le CCSP est

utilisée pour les états financiers de la province. Je préconise l'adoption de la comptabilité d'exercice pour tous les rapports financiers publics du gouvernement.

Cette année, le gouvernement a déposé une loi intitulée *Loi de 2002 sur le respect de l'engagement d'assurer la croissance et la prospérité (Budget 2002)* dans le but d'adopter la méthode d'exercice pour comptabiliser les dépenses autorisées par voie législative et le contrôle des crédits de l'Ontario. À compter du 1er avril 2003, le gouvernement se propose d'utiliser la comptabilité d'exercice pour la préparation de tous les budgets des dépenses publiques et pour la présentation des résultats financiers réels par rapport à ces budgets dans les Volumes 1 et 3 des Comptes publics. Cette mesure améliorera considérablement la responsabilité du gouvernement à l'endroit du public.

ERREUR FISCALE DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (l'ADRC) perçoit l'impôt fédéral et provincial sur le revenu des particuliers au nom de toutes les provinces, sauf le Québec. Le 29 janvier 2002, l'ADRC a informé les provinces qu'une erreur avait été commise depuis 1972 dans le traitement des impôts sur le revenu des particuliers et que cette erreur avait donné lieu à des trop-payés importants à plusieurs provinces. L'erreur concernait des remboursements de gains en capital que l'ADRC avait portés au crédit des fiducies de fonds commun de placement. Une partie des remboursements crédités aurait dû être déduite des montants versés au titre de l'impôt sur le revenu des particuliers à certaines provinces au cours des années, mais ne l'a jamais été.

L'erreur se répétait probablement depuis 1972, mais les données à l'appui remontaient jusqu'à 1993 seulement. D'après les estimations, l'erreur commise par le gouvernement fédéral pour la période allant de 1993 à 1999 était d'environ 3,3 milliards de dollars, dont 2,8 milliards de dollars s'appliquaient à l'Ontario. Au début de 2002, l'ADRC s'employait à calculer le montant réel de l'erreur et, parallèlement, avait demandé à la vérificatrice générale du Canada d'entreprendre les procédures nécessaires pour vérifier ce montant une fois les calculs terminés.

Afin de fournir une assurance supplémentaire aux provinces concernant le travail entrepris par le Bureau du vérificateur général fédéral, un groupe de travail composé de représentants principaux des bureaux de vérificateurs législatifs de cinq provinces, soit l'Ontario, le Manitoba, la Colombie-Britannique, l'Alberta et le Québec, a été créé pour examiner les travaux de vérification de la vérificatrice générale, formuler des commentaires sur toutes questions soulevées au cours de ces travaux et évaluer les répercussions de la vérification sur les provinces. Mon personnel a assuré la liaison avec des employés du ministère des Finances de l'Ontario pendant toute la durée de nos travaux sur cette question.

Plusieurs réunions ont eu lieu entre le Bureau du vérificateur général fédéral et les représentants des bureaux de vérification provinciaux en mars, avril et mai 2002. Le

476

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Bureau du vérificateur général a très bien accueilli les suggestions et effectué certains travaux de vérification supplémentaires à la demande des provinces.

Le 31 mai 2002, la vérificatrice générale du Canada a publié quatre rapports, dont deux traitaient des erreurs commises pendant la période allant de 1993 à 1999 :

- Le rapport de la vérificatrice dans lequel la vérificatrice générale concluait que l'État des remboursements provinciaux établis au titre des gains en capital des fiducies de fonds commun de placement pour les années d'imposition 1997 à 1999 (l'État) donnait une image fidèle de la situation. L'État indiquait que le montant de l'erreur de calcul touchant l'Ontario pour ces années était de 2,074 milliards de dollars.
- Le rapport de l'expert-comptable concernant un état semblable pour les années d'imposition 1993 à 1996, qui indiquait que le montant de l'erreur de calcul touchant l'Ontario pour ces années était de 738 millions de dollars.

  Le rapport de l'expert-comptable n'est pas un rapport de vérification; il énumère les procédés de vérification utilisés par la vérificatrice générale, mais ne fournit pas le même niveau élevé d'assurance que celui qui est fourni dans le rapport de la vérificatrice susmentionné.

Le 4 septembre 2002, le vice-premier ministre et le ministre des Finances du gouvernement fédéral ont annoncé que le gouvernement du Canada récupérerait une somme de 1,4 milliard de dollars sur le trop-payé total versé aux provinces pour les années 1997 à 1999, dont 1,330 milliard de dollars auprès de l'Ontario. Le ministre a indiqué que le recouvrement se limiterait à une partie du montant total se rapportant à la période de 1997 à 1999, période pour laquelle la vérificatrice générale du Canada a fourni un niveau élevé d'assurance. Le gouvernement fédéral se propose de récupérer le montant de 1,330 milliard de dollars sur une période de dix ans, à compter de l'exercice 2004-2005, sans pénalité d'intérêt.

La province a donc fait des redressements provisoires dans ses états financiers de 2001-2002 pour tenir compte du montant que le gouvernement fédéral se propose de récupérer pour la période de 1997 à 1999. Il est important de souligner, toutefois, que l'Ontario désapprouve la position adoptée par le gouvernement canadien à l'égard du recouvrement de ce montant. La province estime que le gouvernement fédéral est le seul responsable de l'erreur. Conformément à ce qui est indiqué dans le rapport annuel de la province, l'Ontario considère que la prudence dont il a fait preuve en tenant compte de cette erreur ne l'empêche pas de prendre d'autres mesures, y compris entamer des poursuites contre l'ADRC et/ou le gouvernement du Canada.

Par ailleurs, en se fondant sur les montants réels versés par le gouvernement fédéral au cours des années précédentes, le ministère des Finances de l'Ontario a calculé le montant estimatif que la province recevrait du gouvernement fédéral pour les années d'imposition 2000 et 2001 au titre de l'impôt sur le revenu des fiducies et a comptabilisé le montant se rapportant à la période du 1er avril 2000 au 31 mars 2001 comme débiteur et recette dans ses états financiers de l'exercice 2000-2001. Toutefois, après la révélation de l'erreur

commise par le gouvernement fédéral sur le plan des fiducies de fonds commun de placement, le ministère a reconnu provisoirement qu'une tranche de 713 millions de dollars de ce débiteur ne serait pas recouvrable et a donc retraité les montants de l'exercice 2000-2001 dans ses états financiers de 2001-2002.

L'effet total de l'erreur fiscale commise par le gouvernement fédéral a été comptabilisé rétroactivement dans les états financiers 2001-2002 de la province et les soldes de 2000-2001ont été retraités, de la façon indiquée dans le tableau suivant.

Effet de l'erreur du gouvernement fédéral sur les états financiers 2000-2001 de l'Ontario

	(en millions de $)
Augmentation provisoire du passif (pour 1997-1999)	1 330
Diminution provisoire des débiteurs (pour 2000-2001)	713*
Augmentation de la dette nette en date du 31 mars 2001	**2 043**

*Cette diminution s'est traduite par une réduction de 713 millions de dollars du surplus déclaré pour 2000-2001.

LA DETTE RESTANTE DU SECTEUR DE L'ÉLECTRICITÉ

Dans mon Rapport annuel 2000, j'ai traité des préoccupations relatives à la restructuration récente du secteur de l'électricité de l'Ontario, plus particulièrement de ses répercussions financières sur le gouvernement de l'Ontario. La constatation, le 1er avril 1999, d'une dette restante de 19,4 milliards de dollars à recouvrer auprès des abonnés représentait la répercussion la plus importante. La dette restante découle de la réévaluation des actifs d'Ontario Hydro pour tenir compte de leur valeur dans le nouvel environnement concurrentiel. Or, la valeur marchande de ces actifs était beaucoup moins élevée que les montants qui avaient été comptabilisés auparavant dans les comptes d'Ontario Hydro.

Conformément à ce que j'ai mentionné en 2000, le gouvernement a dressé un plan à long terme visant à payer la dette restante à même les flux de recettes provenant du secteur de l'électricité. Étant donné que cette dette sera recouvrée auprès des abonnés plutôt que des contribuables, elle est constatée séparément des autres éléments de passif du gouvernement dans l'état de la situation financière de la province, et les résultats annuels nets dans le cadre du plan de recouvrement sont constatés séparément des résultats des autres activités du gouvernement dans l'état des recettes, des dépenses et de la dette nette de la province.

La restructuration du secteur de l'électricité présente des risques pour les contribuables de l'Ontario. Par exemple, le plan de recouvrement visant la dette restante comporte beaucoup d'incertitude parce que les recettes avec lesquelles on compte éteindre cette

commise par le gouvernement fédéral sur le plan des fiducies de fonds commun de placement, le ministère a reconnu provisoirement qu'une tranche de 713 millions de dollars de ce débiteur ne serait pas recouvrable et a donc retraité les montants de l'exercice 2000-2001 dans ses états financiers de 2001-2002.

L'effet total de l'erreur fiscale commise par le gouvernement fédéral a été comptabilisé rétroactivement dans les états financiers 2001-2002 de la province et les soldes de 2000-2001ont été retraités, de la façon indiquée dans le tableau suivant.

Effet de l'erreur du gouvernement fédéral sur les états financiers 2000-2001 de l'Ontario

	(en millions de $)
Augmentation provisoire du passif (pour 1997-1999)	1 330
Diminution provisoire des débiteurs (pour 2000-2001)	713*
Augmentation de la dette nette en date du 31 mars 2001	**2 043**

*Cette diminution s'est traduite par une réduction de 713 millions de dollars du surplus déclaré pour 2000-2001.

LA DETTE RESTANTE DU SECTEUR DE L'ÉLECTRICITÉ

Dans mon Rapport annuel 2000, j'ai traité des préoccupations relatives à la restructuration récente du secteur de l'électricité de l'Ontario, plus particulièrement de ses répercussions financières sur le gouvernement de l'Ontario. La constatation, le 1er avril 1999, d'une dette restante de 19,4 milliards de dollars à recouvrer auprès des abonnés représentait la répercussion la plus importante. La dette restante découle de la réévaluation des actifs d'Ontario Hydro pour tenir compte de leur valeur dans le nouvel environnement concurrentiel. Or, la valeur marchande de ces actifs était beaucoup moins élevée que les montants qui avaient été comptabilisés auparavant dans les comptes d'Ontario Hydro.

Conformément à ce que j'ai mentionné en 2000, le gouvernement a dressé un plan à long terme visant à payer la dette restante à même les flux de recettes provenant du secteur de l'électricité. Étant donné que cette dette sera recouvrée auprès des abonnés plutôt que des contribuables, elle est constatée séparément des autres éléments de passif du gouvernement dans l'état de la situation financière de la province, et les résultats annuels nets dans le cadre du plan de recouvrement sont constatés séparément des résultats des autres activités du gouvernement dans l'état des recettes, des dépenses et de la dette nette de la province.

La restructuration du secteur de l'électricité présente des risques pour les contribuables de l'Ontario. Par exemple, le plan de recouvrement visant la dette restante comporte beaucoup d'incertitude parce que les recettes avec lesquelles on compte éteindre cette

dette dépendent en grande partie des ventes d'énergie et des profits futurs des sociétés qui ont remplacé Ontario Hydro. Il est difficile de faire une estimation de ces ventes et de ces profits parce que l'exploitation des entités qui ont pris la relève d'Ontario Hydro vient tout juste de commencer et ce, dans un secteur que le gouvernement a ouvert à la concurrence en mai 2002.

J'estime, en date du 31 mars 2002, qu'il y a un risque qu'une partie ou la totalité de la dette restante ne puisse être recouvrée auprès des abonnés et qu'elle devienne alors une obligation des contribuables. Mon opinion se fonde sur les observations suivantes :

- D'après le plan actuel du gouvernement, la dette restante devrait être éteinte d'ici 2012, mais il s'agit d'une date révisée. Alors que le gouvernement laissait entendre au départ que la dette restante serait éteinte dès 2010, cette date a maintenant été reportée de deux ans.
- La dette restante a en fait augmenté au cours des trois dernières années, passant de 19,4 milliards de dollars au 1er avril 1999 à 20,1 milliards de dollars au 31 mars 2002. Une partie de cette augmentation (226 millions de dollars) découlait d'une modification des règles comptables qui exigeait un redressement rétroactif des résultats d'Ontario Power Generation Inc.
- La performance financière des sociétés qui ont remplacé Ontario Hydro pour l'exercice terminé le 31 mars 2002 était bien inférieure aux attentes. Le gouvernement s'attendait à ce que les deux sociétés absorbantes dont il a la propriété exclusive, à savoir Ontario Power Generation Inc. et Hydro One Inc., affichent des bénéfices de 524 millions de dollars au cours de cet exercice. Or, le bénéfice combiné des deux sociétés n'était que de 179 millions de dollars, ce qui représente un manque à gagner de 345 millions de dollars.
- Le bénéfice de 179 millions de dollars enregistré au cours de l'exercice 2001-2002 ne permettait pas de compenser les frais d'intérêt annuels de 520 millions de dollars payés par le gouvernement sur les emprunts contractés par la province au titre de son investissement de 8,9 milliards de dollars dans ces deux sociétés. Il est important de souligner que, dans le cadre du plan de recouvrement, seuls les profits réalisés par les deux sociétés absorbantes qui dépassent le montant d'intérêt de 520 millions de dollars sont appliqués au paiement de la dette restante. Il s'ensuit qu'aucune partie du bénéfice de 179 millions de dollars n'a été appliquée à la réduction de cette dette et que les contribuables de l'Ontario ont dû absorber un montant de 341 millions de dollars.

Il faut soumettre régulièrement le plan de recouvrement de la dette restante à un examen approfondi pour s'assurer qu'il est toujours viable. Comme le gouvernement est responsable de la dette restante, c'est le contribuable, en fin de compte, qui devra payer cette dette si le plan de recouvrement auprès des abonnés échoue. Si le plan ne tient plus, le gouvernement doit constater cette dette dans ses états financiers comme dette recouvrable auprès des contribuables.

Dans tous les cas où il envisage des privatisations dans le secteur de l'électricité, j'exhorte le gouvernement à faire une évaluation minutieuse des répercussions de chaque privatisation sur la capacité des abonnés à éteindre la dette restante. Par exemple, tout produit net d'une privatisation doit être évalué à la lumière des flux de trésorerie estimatifs futurs qui ne seront plus disponibles pour éponger la dette restante.

COMPTABILITÉ DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Actuellement, les ministères et organismes de services gouvernementaux de l'Ontario imputent le coût total des immobilisations aux comptes de dépenses durant l'année financière de l'acquisition ou de la construction. Cette pratique diffère de celle du secteur privé, où les immobilisations sont inscrites dans le bilan à titre d'éléments d'actif et amorties selon leur durée de vie prévue.

En juin 1997, le CCSP a approuvé une nouvelle série de recommandations visant à établir des règles régissant la comptabilisation, le calcul, l'amortissement et la présentation des immobilisations du gouvernement. Entre autres, selon la norme, un nouvel état des immobilisations corporelles doit être inclus dans les états financiers sommaires du gouvernement. Le ministère des Finances n'a pas encore adopté les recommandations énoncées dans cette norme.

En décembre 1999, le gouvernement a reconstitué la Commission ontarienne de révision des pratiques financières (la Commission) pour qu'elle examine les pratiques de gestion financière du gouvernement et de ses principaux partenaires en matière de transferts. La Commission s'est penchée, entre autres, sur les pratiques de financement des immobilisations et les options dont dispose le gouvernement pour rendre compte des investissements en immobilisations corporelles. À la demande du ministre des Finances et conformément à l'article 17 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, j'ai fait partie de la Commission à titre de conseiller spécial.

La Commission a publié son rapport l'année dernière. En ce qui concerne les immobilisations corporelles, elle a conclu qu'il était essentiel de fournir de plus amples renseignements sur l'ensemble des biens appartenant au gouvernement, l'état de ces biens, ainsi que les plans élaborés en vue de leur renouvellement, leur remplacement et leur élimination. La Commission a souligné que des états plus détaillés donneraient au public et au gouvernement une meilleure idée des ressources utilisées pour servir le public et aideraient les gestionnaires de la fonction publique à prendre des décisions plus éclairées pour les investissements en immobilisations corporelles et l'entretien de celles-ci. Elle a notamment recommandé d'inclure les informations requises pour indiquer le coût et la dépréciation des immobilisations corporelles existantes et d'adopter les normes existantes du CCSP pour la déclaration des immobilisations corporelles, et ce, dans les meilleurs délais.

En mai 2002, le CCSP a publié un exposé-sondage intitulé « Modèle de présentation de l'information – Gouvernements d'ordres supérieurs », dans lequel il propose des modifications aux normes de juin 1997 sur les immobilisations corporelles. Entre autres, les gouvernements, dans le cadre du modèle proposé, seraient tenus de présenter, dans l'état de la situation financière, la dette nette ainsi que le surplus ou le déficit accumulé établi selon la méthode axée sur les charges. Selon cette méthode, l'état des résultats comprendrait une charge annuelle amortissant le coût des immobilisations corporelles sur leur durée de vie pour calculer le surplus ou le déficit du gouvernement pour l'exercice plutôt que de comptabiliser comme une dépense le coût total des actifs acquis au cours de l'exercice.

Le gouvernement a fait part dans le *Budget 2002* de son intention d'adopter les recommandations du CCSP concernant les immobilisations corporelles à compter de l'exercice 2002-2003. Procédant par étapes, le gouvernement commencera par évaluer et comptabiliser ses investissements dans les terrains, les immeubles et l'infrastructure de transport. Au cours des exercices subséquents, il déterminera et évaluera le reste des immobilisations corporelles qui appartiennent à la province pour les inclure dans les états financiers. Je suis d'accord avec cette approche graduelle étant donné que les terrains, les immeubles et l'infrastructure de transport représentent plus de 90 % des immobilisations corporelles du gouvernement, selon ses estimations.

Il va sans dire que l'élaboration d'un système permettant de rendre compte des gros investissements de la province en immobilisations est une tâche difficile. J'appuie les recommandations du CCSP et de la Commission : j'affirme, depuis 1994, que les états financiers sommaires contenant des renseignements financiers plus détaillés seront d'une grande utilité tant pour les décideurs du gouvernement que pour les intervenants. Je suis ravi des mesures prises en ce sens par le gouvernement cette année et je serai heureux de fournir d'autres conseils à ce sujet, tout en préservant mon indépendance dans la mesure du possible, pour faire en sorte que les questions liées à l'existence, à la propriété, à la vérification et à l'évaluation de ces biens soient résolues comme il se doit.

AUTRES AMÉLIORATIONS RECOMMANDÉES

Bien que la vérification des états financiers de la province n'ait pas été conçue pour repérer toutes les lacunes des contrôles internes, ni pour fournir des assurances concernant les procédures et systèmes financiers comme tels, nous avons noté au cours de la vérification que certains points étaient susceptibles d'amélioration. Ces points n'amoindrissent aucunement la fidélité des états financiers de la province; ils font néanmoins, avec les améliorations proposées, l'objet d'une lettre de recommandations annuelle à l'intention du ministère des Finances.

NOUVELLES INITIATIVES DU CCSP

Le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés s'est donné pour mission de tenter d'accroître la qualité et la précision des renseignements financiers et des données sur la performance financière des gouvernements en peaufinant continuellement ses recommandations et en en formulant de nouvelles pour résoudre les problèmes nouveaux liés à la comptabilité et à la vérification. Le document de consultation sur le périmètre comptable des gouvernements, l'exposé-sondage intitulé « Modèle de présentation de l'information – Gouvernements d'ordres supérieurs » et les activités du groupe de travail sur les paiements de transfert ont été abordés précédemment dans ce chapitre. Parallèlement, voici quelques-unes des questions les plus importantes, du point de vue de l'Ontario, sur lesquelles se penche actuellement le CCSP :

- Le CCSP a récemment approuvé un énoncé de principes sur la conversion des devises. Cet énoncé propose de maintenir, pour l'heure, l'application de la méthode du report et de l'amortissement des gains et pertes de change et des éléments d'actif et de passif libellés en devises aux fins de la constatation et de la mesure de l'incidence des fluctuations des cours de change. C'est la pratique en vigueur dans la province.
- Le CCSP a approuvé récemment un énoncé de principes sur l'analyse des états financiers. Dans l'énoncé, on propose des principes et des lignes directrices sur la présentation d'une analyse des états financiers à titre d'information supplémentaire obligatoire dans le rapport financier des gouvernements. L'analyse des états financiers comprendrait notamment des explications narratives ainsi que des illustrations graphiques des faits clés survenus au cours de l'exercice, et fournirait des explications et des exemples d'écarts et de tendances.

AUTRES QUESTIONS

En vertu de l'article 12 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, le vérificateur provincial est tenu de faire état des mandats spéciaux et des arrêtés du Conseil du Trésor émis durant l'année. De plus, en vertu de l'article 91 de la *Loi sur l'Assemblée législative*, il doit faire mention de tout transfert de crédits d'un poste budgétaire à un autre poste voté en même temps dans le Budget des dépenses du Bureau de l'Assemblée législative.

APPROBATION DES DÉPENSES GOUVERNEMENTALES PAR L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE

Le gouvernement dépose, peu après la présentation de son Budget, les Budgets des dépenses détaillés qui exposent les dépenses que les divers ministères entendent faire dans le cadre de leurs différents programmes. Le Comité permanent des budgets des dépenses

4 82

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

examine le Budget des dépenses de certains ministères et présente à l'Assemblée législative un rapport sur les Budgets des dépenses qu'il a examinés. Les Budgets des dépenses qui n'ont pas été choisis pour un examen sont réputés adoptés par le Comité et présentés tels quels à l'Assemblée législative. Des motions d'adoption concernant les Budgets des dépenses examinés par le Comité sont ensuite débattues par l'Assemblée législative pendant six heures tout au plus, puis font l'objet d'un vote.

Une fois les motions d'adoption approuvées, l'Assemblée législative donne au gouvernement le pouvoir de dépenser en approuvant la *Loi de crédits*; cette Loi précise les montants pouvant être dépensés pour les programmes des ministères, tels qu'ils figurent dans les Budgets des dépenses. Une fois la *Loi de crédits* approuvée, les dépenses de chaque programme sont considérées comme des crédits votés. La *Loi de crédits de 2001*, qui porte sur l'exercice clos le 31 mars 2002, a reçu la sanction royale le 12 décembre 2001.

En général, avant l'adoption de la *Loi de crédits*, l'Assemblée législative autorise les paiements au moyen de motions de crédits provisoires. Pour l'exercice 2001-2002, les périodes visées par les motions de crédits provisoires et les dates auxquelles lesdites motions ont été approuvées par l'Assemblée législative sont les suivantes :

- du 1er novembre 2000 au 30 avril 2001—adoptée le 27 septembre 2000.
- du 1er mai 2001 au 31 octobre 2001—adoptée le 23 avril 2001.
- du 1er novembre 2001 au 30 avril 2002—adoptée le 22 octobre 2001.

MANDATS SPÉCIAUX

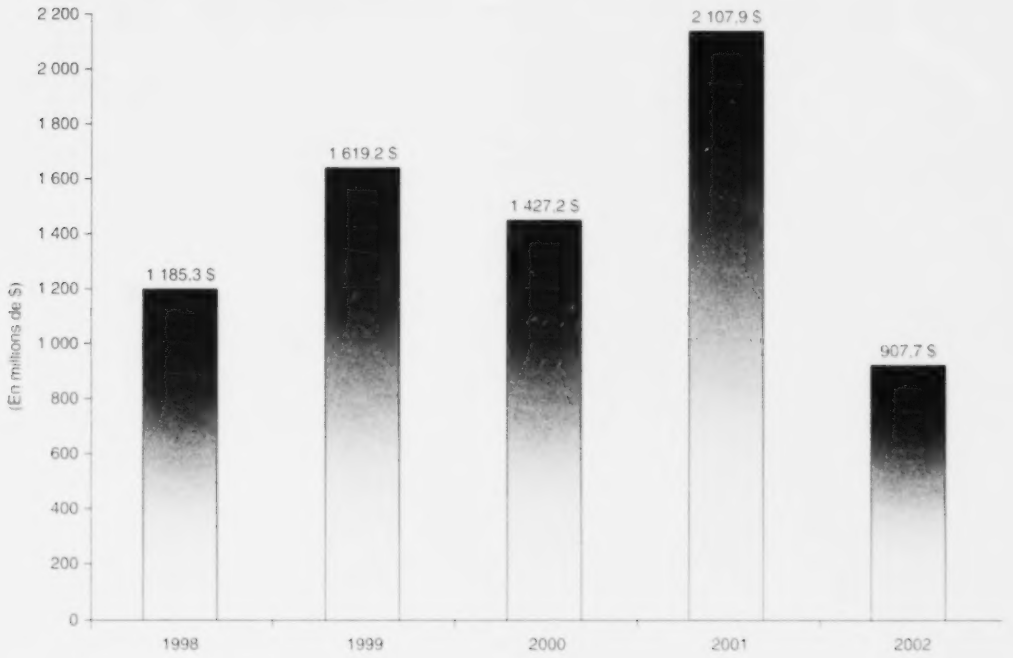
S'il n'est pas possible d'approuver des motions de crédits provisoires parce que l'Assemblée législative ne siège pas, l'article 7 de la *Loi de 1991 sur le Conseil du Trésor* permet l'émission d'un mandat spécial autorisant une dépense pour laquelle l'Assemblée législative n'a prévu aucune affectation de crédits. Ces mandats sont autorisés par des décrets approuvés par le lieutenant-gouverneur, sur recommandation du gouvernement.

Puisque les trois motions de crédits provisoires portaient sur la période comprise entre le 1er avril 2001 et le 31 mars 2002, aucun mandat spécial n'a été requis au cours de l'exercice 2001-2002.

ARRÊTÉS DU CONSEIL DU TRÉSOR

L'article 8 de la *Loi de 1991 sur le Conseil du Trésor* permet au Conseil du Trésor d'autoriser, par arrêté, des paiements qui viennent s'ajouter au montant d'une affectation de crédits lorsque celle-ci est insuffisante pour réaliser son objet, pourvu que l'augmentation soit compensée par une réduction équivalente des dépenses prévues au titre d'une autre affectation de crédits qui n'ont pas été intégralement utilisés au cours de l'exercice. L'arrêté peut être pris à tout moment avant le premier jour de mai suivant la fin de l'exercice pour lequel l'affectation de crédits majorée a été prévue.

Le diagramme ci-après présente un état récapitulatif de la valeur totale des arrêtés émis par le Conseil du Trésor au cours des cinq derniers exercices :

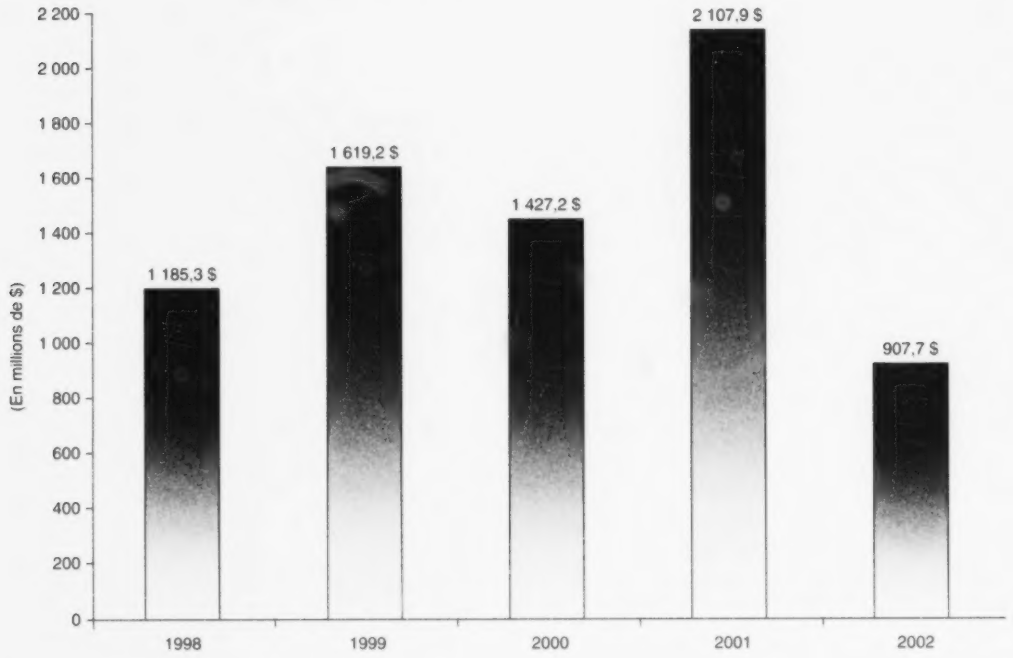


Le tableau ci-après récapitule par mois d'émission les arrêtés émis par le Conseil du Trésor au cours de l'exercice 2001-2002 :

Mois d'émission	Nombre	Montant autorisé $
Mai 2001– février 2002	24	231 023 300
Mars 2002	22	675 194 600
Avril 2002	1	1 450 000
Total	**47**	**907 667 900**

Conformément à un Règlement de l'Assemblée législative, ces arrêtés doivent être publiés dans *La Gazette de l'Ontario*, accompagnés de renseignements explicatifs, à l'automne de 2002. La liste détaillée des arrêtés du Conseil du Trésor émis en 2001-2002 et indiquant les montants autorisés et dépensés est reproduite à l'Annexe trois du présent rapport.

Le diagramme ci-après présente un état récapitulatif de la valeur totale des arrêtés émis par le Conseil du Trésor au cours des cinq derniers exercices :



Le tableau ci-après récapitule par mois d'émission les arrêtés émis par le Conseil du Trésor au cours de l'exercice 2001-2002 :

Mois d'émission	Nombre	Montant autorisé $
Mai 2001– février 2002	24	231 023 300
Mars 2002	22	675 194 600
Avril 2002	1	1 450 000
Total	**47**	**907 667 900**

Conformément à un Règlement de l'Assemblée législative, ces arrêtés doivent être publiés dans *La Gazette de l'Ontario*, accompagnés de renseignements explicatifs, à l'automne de 2002. La liste détaillée des arrêtés du Conseil du Trésor émis en 2001-2002 et indiquant les montants autorisés et dépensés est reproduite à l'Annexe trois du présent rapport.

TRANSFERTS AUTORISÉS PAR LA COMMISSION DE RÉGIE INTERNE

Lorsque la Commission de régie interne autorise le transfert de crédits d'un poste budgétaire du Bureau de l'Assemblée législative à un autre poste voté en même temps, l'article 91 de la *Loi sur l'Assemblée législative* exige que le vérificateur provincial en fasse expressément mention dans son Rapport annuel.

En ce qui concerne le Budget des dépenses de 2001-2002, les transferts suivants ont été effectués dans le crédit 201 :

Du :	poste 5	Services administratifs	178 200 $
	poste 6	Sergent d'armes et enceinte parlementaire	34 500
	poste 8	Services de soutien aux groupes parlementaires	1 700
Au :	poste 1	Présidence	700
	poste 2	Bureau du greffier	174 100
	poste 3	Services parlementaires	28 400
	poste 4	Bibliothèque de l'Assemblée législative	5 900
	poste 7	Service de l'informatique	3 600
	poste 13	Coûts de restructuration	1 700

De plus, dans le crédit 202, un montant de 60 700 $ a été transféré du poste budgétaire 2 (Bureau du commissaire à l'information et à la protection de la vie privée) au poste budgétaire 1 (Commisssaire à l'environnement).

COMPTES IRRÉCOUVRABLES

En vertu de l'article 5 de la *Loi sur l'administration financière*, le lieutenant-gouverneur en conseil peut, sur recommandation du ministre des Finances, radier des comptes, par décret, tout montant dû à la Couronne et jugé irrécouvrable. Toute perte radiée d'un compte au cours d'un exercice doit être signalée dans les Comptes publics.

Au cours de l'exercice 2001-2002, un montant total de 126,5 millions de dollars dû à la Couronne par des particuliers ou des organismes non gouvernementaux a été radié (comparativement à 152,9 millions de dollars en 2000-2001). On trouve dans le Volume 2 des *Comptes publics de l'Ontario 2001-2002* la liste des montants radiés par ministère ou organisme de la Couronne.

Conformément aux conventions comptables suivies dans les états financiers vérifiés de la province, une provision pour créances douteuses est inscrite en contrepartie des soldes des comptes débiteurs. Par conséquent, la plus grande partie des 126,5 millions de dollars radiés avait déjà été prévue dans les états financiers vérifiés. Cependant, la radiation des comptes devait quand même être approuvée par décret.

La majeure partie des radiations concernait les éléments suivants :

- 47,1 millions de dollars de taxes irrécouvrables relatives à la taxe de vente au détail impayée;
- 37,7 millions de dollars d'impôts irrécouvrables relatifs à l'impôt sur les sociétés impayé;
- 8,9 millions de dollars d'impôts irrécouvrables relatifs à l'impôt-santé des employeurs impayé;
- 6 millions de dollars de cotisations irrécouvrables dans le cadre du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées.

U79

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

CHAPITRE SIX

Bureau du vérificateur provincial

ÉNONCÉ DE MISSION

Notre mission est de soumettre à l'Assemblée législative des informations objectives et des recommandations découlant d'une vérification indépendante des programmes du gouvernement, ainsi que de ses organismes et sociétés. Ce faisant, le Bureau aide l'Assemblée législative à tenir le gouvernement et ses administrateurs responsables de la qualité de l'administration des deniers publics et de l'optimisation des ressources dans le cadre des activités gouvernementales.

INDÉPENDANCE

Le vérificateur provincial est un cadre de l'Assemblée législative, désigné par le lieutenant-gouverneur en conseil à la demande de cette Assemblée, après consultation avec le président du Comité permanent des comptes publics (pour plus de renseignements sur le Comité, voir le Chapitre sept). Le vérificateur provincial et le personnel du Bureau sont indépendants du gouvernement et de son administration. Cette indépendance garantit que le Bureau s'acquittera de manière objective et juste de ses responsabilités de vérification et de compte rendu. Nous avons qualité pour accéder à toutes les informations et à tous les dossiers pertinents dont nous avons besoin pour exercer nos fonctions aux termes de la *Loi sur la vérification des comptes publics*.

La Commission de régie interne – comité législatif omnipartite qui est indépendant du processus administratif gouvernemental – examine et approuve notre budget, qui est ensuite déposé devant l'Assemblée législative. Comme l'exige la *Loi sur la vérification des comptes publics*, les dépenses du Bureau relatives à l'exercice financier 2001-2002 ont été vérifiées par un cabinet de comptables agréés nommé par la Commission et sont présentées à la fin de ce chapitre. L'état des dépenses vérifié est soumis annuellement à la Commission de régie interne, et déposé ultérieurement devant l'Assemblée législative.

RESPONSABILITÉS DE VÉRIFICATION

Nous vérifions les états financiers de la province et les comptes d'un grand nombre d'organismes de la Couronne. Nous procédons également à des vérifications de la gestion des activités et des programmes gouvernementaux, qui sont entrepris par les ministères et

CHAPITRE SIX

Bureau du vérificateur provincial

ÉNONCÉ DE MISSION

Notre mission est de soumettre à l'Assemblée législative des informations objectives et des recommandations découlant d'une vérification indépendante des programmes du gouvernement, ainsi que de ses organismes et sociétés. Ce faisant, le Bureau aide l'Assemblée législative à tenir le gouvernement et ses administrateurs responsables de la qualité de l'administration des deniers publics et de l'optimisation des ressources dans le cadre des activités gouvernementales.

INDÉPENDANCE

Le vérificateur provincial est un cadre de l'Assemblée législative, désigné par le lieutenant-gouverneur en conseil à la demande de cette Assemblée, après consultation avec le président du Comité permanent des comptes publics (pour plus de renseignements sur le Comité, voir le Chapitre sept). Le vérificateur provincial et le personnel du Bureau sont indépendants du gouvernement et de son administration. Cette indépendance garantit que le Bureau s'acquittera de manière objective et juste de ses responsabilités de vérification et de compte rendu. Nous avons qualité pour accéder à toutes les informations et à tous les dossiers pertinents dont nous avons besoin pour exercer nos fonctions aux termes de la *Loi sur la vérification des comptes publics*.

La Commission de régie interne – comité législatif omnipartite qui est indépendant du processus administratif gouvernemental – examine et approuve notre budget, qui est ensuite déposé devant l'Assemblée législative. Comme l'exige la *Loi sur la vérification des comptes publics*, les dépenses du Bureau relatives à l'exercice financier 2001-2002 ont été vérifiées par un cabinet de comptables agréés nommé par la Commission et sont présentées à la fin de ce chapitre. L'état des dépenses vérifié est soumis annuellement à la Commission de régie interne, et déposé ultérieurement devant l'Assemblée législative.

RESPONSABILITÉS DE VÉRIFICATION

Nous vérifions les états financiers de la province et les comptes d'un grand nombre d'organismes de la Couronne. Nous procédons également à des vérifications de la gestion des activités et des programmes gouvernementaux, qui sont entrepris par les ministères et

les organismes de la Couronne conformément aux politiques et lois gouvernementales. Nos responsabilités sont dictées par la *Loi sur la vérification des comptes publics* (voir l'Annexe quatre).

Le Bureau présente le résultat de ses vérifications dans un Rapport annuel qu'il dépose devant l'Assemblée législative. Il peut également présenter n'importe quand, à l'Assemblée législative, un rapport spécial sur toute affaire qui, aux yeux du vérificateur provincial, ne devrait pas attendre la publication du Rapport annuel. Nous aidons et conseillons aussi le Comité permanent des comptes publics lors de son examen du Rapport annuel du vérificateur provincial et des Comptes publics de la province.

Il importe de noter que nos activités de vérification comprennent l'examen de la mise en application des politiques administratives du gouvernement et de l'administration effective des décisions stratégiques du gouvernement par les ministères et les organismes. Par respect pour le principe des droits et privilèges du Conseil des ministres, le Bureau ne demande pas l'accès aux délibérations du Conseil. Il peut toutefois accéder à tous les autres renseignements contenus dans les mémoires soumis au Conseil s'il juge que c'est nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités de vérification et de compte rendu aux termes de la *Loi sur la vérification des comptes publics.*

Le gouvernement est tenu de rendre compte des questions de politique à l'Assemblée législative, qui surveille continuellement les politiques et les programmes gouvernementaux, et tient lieu de critique en posant des questions au cours des sessions de l'Assemblée et en examinant les lois et les budgets des dépenses.

COMPTES DE LA PROVINCE ET OPTIMISATION DES RESSOURCES

Conformément au paragraphe 1 de l'article 9 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, le vérificateur provincial est tenu d'examiner les comptes et les livres de recettes et de dépenses des deniers publics relevant du Trésor, qu'ils soient détenus en fiducie ou autrement. À cette fin, le Bureau fait une vérification d'attestation annuelle pour permettre au vérificateur provincial d'exprimer une opinion sur les états financiers de la province. Le Bureau effectue également des vérifications cycliques de l'optimisation des ressources conformément au paragraphe 2 de l'article 12 de la *Loi sur la vérification des comptes publics.*

ORGANISMES DE LA COURONNE ET SOCIÉTÉS RELEVANT DE LA COURONNE

Conformément au paragraphe 2 de l'article 9 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, le vérificateur provincial est tenu de vérifier les comptes des organismes de la Couronne qui ne sont pas examinés par un autre vérificateur. L'Annexe un, Partie (I), présente la liste des organismes dont les comptes ont été vérifiés durant l'année de

vérification 2001-2002. Des cabinets publics d'experts-comptables sont engagés à contrat par le Bureau pour vérifier en son nom les états financiers de plusieurs de ces organismes.

L'Annexe un, Partie (II) et l'Annexe deux énumèrent respectivement les organismes de la Couronne et les sociétés relevant de la Couronne dont les comptes ont été examinés par des cabinets publics d'experts-comptables pour l'année de vérification 2001-2002. Le paragraphe 2 de l'article 9 de la *Loi sur la vérification des comptes publics* exige que les cabinets d'experts-comptables nommés comme vérificateurs d'organismes de la Couronne effectuent leur vérification sous la direction du vérificateur provincial et lui rendent compte. Conformément au paragraphe 3 de l'article 9 de la Loi, les cabinets d'experts-comptables qui effectuent la vérification des sociétés relevant de la Couronne doivent présenter au vérificateur provincial un exemplaire des états financiers vérifiés des sociétés ainsi qu'un exemplaire du rapport de leurs constatations et recommandations à l'intention de la direction (lettre de recommandations).

RESPONSABILITÉS SUPPLÉMENTAIRES

En vertu de l'article 16 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, le vérificateur provincial peut être tenu, par une résolution du Comité permanent des comptes publics, d'examiner toute question relative aux comptes publics et d'en rendre compte.

L'article 17 de la Loi précise que le vérificateur provincial doit entreprendre des missions spéciales à la demande de l'Assemblée, du Comité permanent des comptes publics (par une résolution du Comité) ou d'un ministre de la Couronne. Toutefois, ces missions spéciales ne doivent pas prendre le pas sur les autres fonctions du vérificateur. Le vérificateur provincial peut refuser une mission demandée par un ministre si, à son avis, elle entre en conflit avec ses autres fonctions.

Durant la période d'activité de vérification couverte par le présent rapport (d'octobre 2001 à septembre 2002), le vérificateur provincial a mené les missions spéciales suivantes :

- Le 12 octobre 2000, le Comité permanent des comptes publics a adopté la motion suivante :

  > Le Comité des comptes publics ordonne, lorsque la CEO (Commission de l'énergie de l'Ontario) et la Commission canadienne de sûreté nucléaire auront terminé l'examen du contrat de location des centrales nucléaires A et B de Bruce et que le contrat sera signé, que le vérificateur provincial examine tous les détails du contrat de location conclu entre Ontario Power Generation et Bruce Partnership pour les centrales nucléaires A et B de Bruce afin de déterminer si l'opération assure l'optimisation des ressources pour les contribuables de l'Ontario, et qu'il lui fasse rapport de ses conclusions et de ses recommandations le plus tôt possible.

- Le 28 février 2001, le Comité permanent des comptes publics a adopté la motion suivante :

  > Que l'on demande au vérificateur provincial, en vertu de l'article 17 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, d'effectuer une vérification de l'optimisation des ressources reliée à la décision d'Action Cancer Ontario de fournir des services de radiothérapie en dehors des heures ouvrables dans une clinique privée plutôt que dans ses établissements, et de faire rapport à ce sujet au Comité des comptes publics le plus tôt possible.

Les rapports sur les missions spéciales susmentionnées ont été soumis au Comité le 6 juin 2002 et le 13 décembre 2001 respectivement.

Par ailleurs, le 18 juin 2002, le vérificateur provincial a accepté une mission spéciale à la demande du ministre de la Santé et des Soins de longue durée portant sur la vérification des indicateurs de santé de l'Ontario. Cette mission a été confiée au vérificateur dans la foulée du Communiqué sur la santé issu de la Réunion de 2000 des premiers ministres dans lequel ceux-ci confiaient aux ministres de la Santé le mandat de prévoir la diffusion régulière de rapports complets sur leurs programmes et leurs services de santé et sur le rendement de leurs systèmes de santé respectifs; ils devaient également collaborer à la conception d'un cadre complet incluant des indicateurs comparables. Dans le cadre de ce processus, chaque gouvernement déterminerait pour soi la tierce partie la plus appropriée pour vérifier ce système d'information en santé. Notre Bureau a accepté d'exécuter les procédures spécifiées pour donner une assurance au public concernant la fiabilité des indicateurs publiés par l'Ontario. Nous avons communiqué les résultats de notre travail au ministre de la Santé et des Soins de longue durée.

ACTIVITÉS DE VÉRIFICATION

TYPES DE VÉRIFICATIONS

Les vérifications de l'optimisation des ressources, d'attestation et de la conformité sont les trois grandes catégories de vérifications effectuées par notre Bureau. La conformité est en général vérifiée dans le cadre des vérifications de l'optimisation des ressources et d'attestation. De plus, nous procédons à la vérification des inspections d'organismes sélectionnés qui bénéficient de subventions, en vertu de l'article 13 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*. Voici une brève description de chacune de ces catégories de vérifications.

Vérifications de l'optimisation des ressources

Le paragraphe 2 de l'article 12 de la *Loi sur la vérification des comptes publics* exige que le Bureau présente un rapport sur tous les cas observés où des fonds ont été dépensés sans souci d'économie et d'efficacité, ou dans les cas où des mesures et des rapports pertinents d'évaluation de l'efficacité des programmes faisaient défaut. Le Bureau remplit ce mandat en procédant tous les ans à la vérification des programmes et des activités de divers ministères et organismes de la Couronne. Nous avons résumé au Chapitre trois les conclusions, les observations et les recommandations résultant des vérifications de l'optimisation des ressources effectuées entre octobre 2001 et septembre 2002.

Il n'est pas du ressort du Bureau de mesurer ou d'évaluer l'efficacité même des programmes, ni d'en rendre compte, ni d'élaborer des normes ou des mesures de performance. Ce sont là des fonctions qui relèvent du ministère et/ou de l'organisme

intéressés. Le Bureau a la responsabilité de déterminer dans quelle mesure le personnel de direction du ministère ou de l'organisme intéressé s'est acquitté de telles fonctions. Notre vérification d'optimisation des ressources vise l'administration des programmes par la direction, notamment les systèmes informatiques principaux.

Nous planifions et effectuons nos vérifications de l'optimisation des ressources, et en rendons compte, conformément aux normes professionnelles applicables aux missions de certification, qui englobent l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Ces normes nous imposent l'obligation d'utiliser des processus rigoureux pour maintenir la qualité, l'intégrité et la valeur de notre travail pour notre client, à savoir l'Assemblée législative. Elles exigent également que nous expliquions clairement la nature et l'étendue de la certitude fournie dans le cadre de notre travail. Certains de ces processus, ainsi que le degré de certitude qu'ils nous permettent de fournir, sont décrits ci-dessous.

SÉLECTION DES PROGRAMMES ET DES ACTIVITÉS AUX FINS D'UNE VÉRIFICATION

Les principaux programmes et activités des ministères et organismes font l'objet d'une vérification environ tous les cinq ans. Divers facteurs sont pris en considération dans la sélection des programmes et activités aux fins de la vérification chaque année. Au nombre de ces facteurs : les résultats des vérifications précédentes; le total des recettes ou dépenses à risque; l'impact du programme ou de l'activité sur le public; le risque inhérent dû à la complexité et à la diversité des opérations; l'importance de problèmes éventuels qui pourraient être décelés par une vérification; et le coût de la vérification par rapport aux avantages perçus. Les problèmes éventuels sont décelés principalement par un sondage préliminaire portant sur le programme ou l'organisme.

Nous tenons également compte du travail effectué ou planifié par les vérificateurs internes du ministère et des organismes concernés. La pertinence, l'opportunité et la portée du travail effectué par les vérificateurs internes peuvent avoir une influence déterminante sur l'échéancier, la fréquence et l'étendue de nos propres activités de vérification. En ayant accès aux plans, documents de travail et rapports des vérificateurs internes, et en se fiant, dans la mesure du possible, à leurs activités, le Bureau réussit à éviter le double emploi.

OBJECTIFS ET DEGRÉS DE CERTITUDE

L'objectif de notre vérification de l'optimisation des ressources est de satisfaire aux exigences du paragraphe 2 de l'article 12 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, à savoir déterminer et rendre compte de problèmes sérieux d'optimisation des ressources. Notre Rapport annuel contient également des recommandations pour améliorer les contrôles, réaliser une meilleure optimisation des ressources et atteindre les objectifs établis dans la loi. Les réponses de la direction à chacune de ces recommandations figurent dans le Rapport annuel.

Les objectifs particuliers de chaque vérification ou examen sont clairement établis dans la section « Objectifs et portée » de chaque rapport de vérification, c'est-à-dire chaque section du Chapitre trois. Notre travail est conçu de façon à nous permettre de présenter une conclusion sur nos objectifs déclarés.

Dans la plupart des cas, notre travail est planifié et effectué dans le but de garantir un degré de certitude de niveau vérification. Pour obtenir ce degré de certitude, nous procédons aux activités suivantes : interroger le personnel de direction et analyser l'information qu'il fournit, examiner et mettre à l'essai les systèmes, procédures et transactions, confirmer les faits auprès de sources indépendantes, et, au besoin, obtenir l'aide et les conseils de spécialistes dans des domaines hautement techniques.

Par « degré de certitude de niveau vérification », on entend le niveau le plus élevé de certitude que le Bureau peut normalement atteindre concernant un sujet. On ne peut pas déterminer avec un degré de certitude absolue que toutes les questions importantes ont été examinées, et ce, pour diverses raisons, dont le recours aux sondages, les limites inhérentes de contrôle, le fait qu'une bonne partie des preuves réunies aient un caractère persuasif plutôt que concluant et le besoin d'exercer un jugement professionnel.

Rarement, pour des raisons telles que la nature du programme ou de l'activité, les restrictions découlant de la *Loi sur la vérification des comptes publics* ou le coût prohibitif qu'impose un degré de certitude élevé, notre Bureau procédera à un examen plutôt qu'à une vérification. Un examen fournit un degré de certitude moyen parce qu'il consiste principalement en enquêtes et discussions avec le personnel de direction, analyses des renseignements fournis, et examens et contrôles limités des systèmes, des procédures et des opérations. Le travail que nous avons effectué dans le cadre du Chapitre quatre du présent rapport – Suivi des recommandations du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000) – fait notamment partie de cette catégorie d'examen.

CRITÈRES

Selon les normes professionnelles applicables aux missions de certification, le travail est planifié et effectué de façon à fournir une conclusion sur les objectifs déclarés. On atteint une conclusion et fait des observations et recommandations en évaluant l'administration d'un programme ou d'une activité par rapport à des critères appropriés. Nous déterminons ces critères au stade de la planification de la vérification ou de l'examen en procédant à une recherche approfondie de sources telles que : comités de spécialistes reconnus, lois et règlements applicables et autres documents, autres organismes ou territoires de compétence offrant des programmes et services semblables, politiques et procédures du personnel de direction, et critères appliqués avec succès à d'autres vérifications ou examens.

Pour assurer leur pertinence, nous examinons les critères à retenir avec les responsables du programme ou de l'activité au stade de la planification de la vérification ou de l'examen et nous les approuvons d'un commun accord.

COMMUNICATION AVEC LE PERSONNEL DE DIRECTION DU MINISTÈRE OU DE L'ORGANISME CONCERNÉ

Pour assurer l'exactitude de nos observations et conclusions au niveau des faits, le personnel du Bureau reste continuellement en communication avec le personnel de direction pendant la vérification ou l'examen. Avant d'entamer son travail, le personnel du Bureau rencontre les cadres pour discuter des objectifs et des critères ainsi que de notre mandat en général. Pendant la vérification ou l'examen, le personnel du Bureau rencontre le personnel de direction pour le renseigner sur les progrès accomplis et assurer une bonne communication. À la fin du travail sur place, la direction est mise au courant des résultats préliminaires de la vérification. On prépare ensuite un rapport provisoire, dont on discute avec la direction. Celle-ci répond par écrit à nos recommandations, qui sont commentées et incorporées dans la version définitive du rapport provisoire. Le vérificateur provincial discute du rapport provisoire, sur lequel sera fondé le Rapport annuel, avec le sous-ministre ou le directeur de l'organisme pour y apporter les dernières retouches, longtemps avant la publication du Rapport annuel.

Vérifications d'attestation

Le but des vérifications d'attestation (vérifications financières) est d'exprimer l'opinion du vérificateur sur un ensemble d'états financiers, conformément aux normes de vérification généralement reconnues. L'avis exprimé précise si le fonctionnement de l'entité concernée et sa situation financière sont fidèlement présentés, conformément aux conventions comptables appropriées. Le Bureau du vérificateur provincial procède chaque année à des vérifications d'attestation des états financiers de la province et d'un grand nombre d'organismes de la Couronne.

Vérifications de la conformité

Le paragraphe 2 de l'article 12 de la *Loi sur la vérification des comptes publics* impose au Bureau l'obligation de faire état des cas où le vérificateur a constaté que :

- des comptes n'étaient pas tenus correctement ou que des deniers publics n'avaient pas fait l'objet d'une reddition de comptes complète;
- des pièces comptables ou registres essentiels n'avaient pas été tenus ou que les règles et procédures utilisées n'avaient pas été suffisantes pour sauvegarder et contrôler les biens publics, pour vérifier efficacement les cotisations, le recouvrement et la répartition adéquate des recettes ou pour assurer que les dépenses effectuées avaient été autorisées;
- des sommes d'argent avaient été dépensées à d'autres fins que celles auxquelles elles avaient été affectées.

En conséquence, dans le cadre de la vérification de l'optimisation des ressources, nous :

- déterminons les dispositions législatives et celles contenues dans d'autres documents qui s'appliquent aux programmes ou organismes faisant l'objet de la vérification et que la direction de ces programmes ou organismes est chargée d'administrer;

- effectuons les sondages et procédures que nous estimons nécessaires pour obtenir l'assurance raisonnable que la direction s'est conformée aux autorisations législatives à tous les égards.

Vérifications d'inspection auprès d'organismes bénéficiaires de subventions

Bien que les subventions accordées aux organismes tels que les hôpitaux, les universités, les collèges communautaires, les conseils scolaires et des milliers d'organisations plus petites correspondent à environ 50 % des dépenses globales du gouvernement, elles sont seulement assujetties à des vérifications d'inspection de portée restreinte. La *Loi sur la vérification des comptes publics* définit une vérification d'inspection comme étant un examen des registres comptables. Il est possible de faire des observations sur l'optimisation des ressources par suite de telles vérifications, mais celles-ci ne visent pas ce but. Seuls les registres comptables peuvent être examinés dans le cadre d'une vérification d'inspection.

Le Bureau peut faire une vérification d'inspection des bénéficiaires de subventions lorsque les circonstances justifient l'élargissement d'une vérification portant sur un ministère ou un organisme. Par le passé, le Bureau a fait des vérifications d'inspection des principaux bénéficiaires de subventions, particulièrement les collèges communautaires, les universités, les hôpitaux et les conseils scolaires. Cependant, au cours des dernières années, le Bureau a suspendu temporairement les activités de vérification d'inspection d'envergure en attendant qu'on examine une proposition visant à modifier la *Loi sur la vérification des comptes publics* pour accorder au Bureau l'accès à tous les registres et à toutes les données nécessaires à des vérifications complètes, y compris des vérifications d'optimisation des ressources, visant les bénéficiaires de subventions.

Le 19 avril 2001, le gouvernement a annoncé dans le discours du Trône, sous le titre « Tenir l'ensemble du secteur public responsable devant les contribuables », qu'il lancerait des réformes radicales pour garantir que toutes les institutions publiques rendent des comptes aux citoyennes et citoyens de l'Ontario. Au nombre des réformes prévues annoncées dans le discours du Trône, le gouvernement s'engageait à modifier la *Loi sur la vérification des comptes publics* pour permettre au vérificateur provincial d'évaluer dans quelle mesure les institutions financées par les contribuables de l'Ontario dépensent ces fonds de façon prudente, efficace et aux fins prévues. Le gouvernement a également fait part de son intention à ce sujet dans le Document F du *Budget de l'Ontario 2001*. Nous traitons plus longuement de la question des modifications de la *Loi sur la vérification des comptes publics* dans le Chapitre deux, à la section intitulée « Propositions législatives pour renforcer la reddition de comptes dans le secteur public ».

Des paiements sont également versés à des particuliers dans le cadre de différents programmes, tels que le Régime d'assurance-maladie de l'Ontario et le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées. Ces particuliers qui bénéficient de subventions gouvernementales ne sont pas assujettis à une vérification directe par le

provincial, et ils ne devraient pas l'être. Dans le cas de ces programmes, nos vérifications visent avant tout les démarches suivies par les ministères et ont pour but d'assurer que les montants voulus ne sont payés qu'aux bénéficiaires admissibles.

ACTIVITÉS DE DÉCLARATION

VÉRIFICATIONS DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

Le Bureau prépare un rapport provisoire préliminaire à des fins de discussion et de vérification des faits à la fin de chaque vérification ou examen. Ces discussions ont lieu avec des cadres supérieurs du ministère ou de l'organisme et portent sur le rapport provisoire préliminaire, qu'on révise par la suite, au besoin, en fonction des résultats des discussions. Le vérificateur provincial discute du rapport provisoire avec le sous-ministre ou le directeur de l'organisme (le président du conseil) pour y apporter les dernières retouches, longtemps avant la publication du Rapport annuel. À la suite de l'approbation du rapport provisoire préliminaire et de la réponse du ministère ou de l'organisme, nous préparons une version définitive du rapport provisoire, qui est présentée au sous-ministre ou au directeur de l'organisme et, lorsqu'on le juge nécessaire, au ministre. Ces versions définitives sont à la base de notre Rapport annuel présenté à l'Assemblée législative.

VÉRIFICATIONS D'ATTESTATION AUPRÈS DES ORGANISMES

En ce qui concerne les vérifications d'attestation menées auprès des organismes, les lois qui régissent les organismes précisent généralement que le vérificateur provincial doit en rendre compte au conseil d'administration de l'organisme et au ministre responsable. Nous présentons également des copies de l'avis des vérificateurs, en plus des états financiers connexes, au sous-ministre du ministère en question, ainsi qu'au secrétaire du Conseil de gestion du gouvernement.

Lorsque nous notons, au cours d'une vérification d'attestation, un besoin d'amélioration par la direction de l'organisme, nous préparons une lettre de recommandations provisoire, nous l'examinons avec la haute direction et nous la modifions en conséquence, au besoin. À la suite de l'approbation de la lettre de recommandations et de la réponse de la haute direction de l'organisme, nous préparons une lettre de recommandations définitive et, si nous le jugeons nécessaire, nous la soumettons au directeur de l'organisme. Selon l'importance du contenu de la lettre de recommandations, copie en est parfois aussi envoyée au ministre et au sous-ministre du ministère concerné ainsi qu'au secrétaire du Conseil de gestion du gouvernement. Les questions importantes que mentionne la lettre de recommandations peuvent aussi être incorporées au Rapport annuel du vérificateur provincial à l'Assemblée législative.

CONFIDENTIALITÉ DES DOCUMENTS DE TRAVAIL

Dans le cadre de nos activités de déclaration, nous préparons des rapports de vérification et des lettres de recommandations préliminaires qui font partie intégrante de nos documents de travail. Il importe de noter que ces documents de travail, conformément à l'article 19 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, ne doivent pas être déposés devant l'Assemblée législative ni devant aucun de ses comités.

MISSIONS SPÉCIALES

En vertu des articles 16 et 17 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, le Bureau a des responsabilités supplémentaires de compte rendu en ce qui a trait aux missions spéciales effectuées pour l'Assemblée législative, le Comité permanent des comptes publics ou un ministre de la Couronne. Après l'exécution d'une telle mission, le vérificateur provincial en rend généralement compte à l'autorité qui en a fait la demande.

RAPPORT ANNUEL

Le paragraphe 2 de l'article 12 de la *Loi sur la vérification des comptes publics* précise le contenu du Rapport annuel. Voici la façon dont nous avons organisé le contenu de notre Rapport annuel.

Le Chapitre un donne une vue d'ensemble des résultats des activités de vérification de l'optimisation des ressources effectuées cette année ainsi qu'un résumé des vérifications et examens de l'optimisation des ressources qui ont été entrepris.

Le Chapitre deux contient des observations sur la façon d'améliorer l'obligation de rendre compte dans le secteur public.

Le Chapitre trois contient les rapports résultant de nos vérifications de l'optimisation des ressources effectuées auprès des ministères et organismes pendant l'année.

Le Chapitre quatre présente les résultats du suivi que nous faisons des mesures prises par chaque ministère et organisme à l'endroit des recommandations que nous avons formulées deux ans plus tôt. Ce suivi vise à inciter les ministères et les organismes à considérer promptement nos observations et nos recommandations. Nous fournissons donc dans ce chapitre un énoncé détaillé de l'état actuel des recommandations formulées dans le *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000).

Le Chapitre cinq est consacré aux commentaires du vérificateur provincial sur la vérification des comptes publics de la province. Les exigences stipulées aux alinéas 12 (2) d) et e) de la *Loi sur la vérification des comptes publics* sont également respectées dans ce chapitre.

Au Chapitre six, nous abordons les activités du Bureau du vérificateur provincial et reproduisons l'état des dépenses du Bureau vérifié par un vérificateur externe pour l'exercice terminé le 31 mars 2002.

Le Chapitre sept contient des renseignements sur la composition et les activités du Comité permanent des comptes publics.

ORGANISATION ET PERSONNEL DU BUREAU

Le Bureau est structuré en équipes de portefeuille. Ce cadre de travail vise à aligner des entités de vérification qui ont un certain lien et à regrouper des compétences dans les divers domaines de l'activité de vérification. Les portefeuilles, dont la composition s'inspire plus ou moins de l'organisation des ministères au gouvernement, relèvent chacun d'un directeur qui supervise les vérifications des ministères et des organismes au sein du portefeuille qui lui est assigné et qui en assume la responsabilité. Un certain nombre de chefs de vérification et d'autres effectifs de vérification prêtent main forte aux directeurs des portefeuilles et complètent les équipes.

Le vérificateur provincial, le vérificateur provincial adjoint et les directeurs de portefeuille composent le Comité directeur du Bureau. La haute direction du Bureau au 30 septembre 2002 se compose des personnes indiquées dans le tableau suivant.

Haute direction du Bureau du vérificateur provincial, 2002

Erik Peters	Vérificateur provincial
Jim McCarter	Vérificateur provincial adjoint
Directeur	**Portefeuille**
Paul Amodeo	Comptes publics, finances, technologie de l'information et recherche comptable
Walter Bordne	Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance et recettes
Andrew Cheung	Justice et réglementation
Gerard Fitzmaurice	Expansion économique
John McDowell	Organismes, sociétés, régies, commissions de la Couronne et transports
Nick Mishchenko	Santé et soins de longue durée et Secrétariat du Conseil de gestion
Gary Peall	Éducation, formation, collèges et universités, culture, affaires municipales et logement et exercice des professions

Remarque : Annemarie Wiebe, chef des Ressources humaines, assiste régulièrement aux réunions du Comité directeur afin de prodiguer ses conseils sur les questions associées aux ressources humaines.

Le Comité de planification et d'allocation des ressources du Bureau est composé des chefs de vérification ainsi que des membres du Comité directeur.

CODE DE CONDUITE PROFESSIONNELLE

Le Bureau a élaboré un Code de conduite professionnelle pour encourager le personnel à suivre des normes élevées et pour garantir un milieu de travail efficace. Il s'agit d'un énoncé général de la philosophie, des principes et des règles régissant la conduite des employés du Bureau, qui sont tenus de se comporter de manière professionnelle et de s'efforcer d'atteindre les plus hautes normes de conduite, de compétence et d'intégrité dans leur travail. Le Code précise le raisonnement qui sous-tend ces attentes et les responsabilités du Bureau envers l'Assemblée législative, le public et les entités que nous vérifions. Le Code offre aussi une orientation sur les exigences en matière de divulgation ainsi que sur les mesures à prendre pour éviter les situations de conflits d'intérêts.

CONFÉRENCE CANADIENNE DES VÉRIFICATEURS LÉGISLATIFS

La 30e réunion annuelle de la Conférence canadienne des vérificateurs législatifs (CCOLA) a eu lieu à St. John's, Terre-Neuve, du 25 au 27 août 2002. Cette réunion annuelle, qui regroupe des vérificateurs législatifs du gouvernement fédéral et des provinces, permet d'échanger des idées et des informations importantes pour le travail des vérificateurs législatifs.

La réunion de cette année, à laquelle ont assisté le vérificateur provincial et le vérificateur provincial adjoint, a porté notamment sur :

- Les responsabilités des vérificateurs législatifs
- Les rapports sur le rendement
- Les indicateurs de rendement pour la santé

REMERCIEMENTS

ORGANISMES VÉRIFIÉS ET PERSONNEL

Le vérificateur provincial tient à exprimer ses sincères remerciements aux cadres des ministères, organismes et autres entités pour leur collaboration, et pour avoir fourni à son personnel tous les renseignements et toutes les explications demandés au cours des vérifications effectuées par le Bureau.

Le vérificateur provincial remercie particulièrement le personnel du Bureau pour son dévouement, sa compétence, et le professionnalisme avec lequel il a accompli sa tâche.

697

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

DÉPENSES DU BUREAU

Voici l'état vérifié des dépenses du Bureau pour 2002.

Bureau du vérificateur provincial de l'Ontario
État des dépenses
Exercice terminé le 31 mars 2002

	2002		2001	
	Dépenses réelles (en milliers de $)	**Dépenses prévues (en milliers de $)**	**Dépenses réelles (en milliers de $)**	**Dépenses prévues (en milliers de $)**
Traitements et salaires	4 721	5 822	4 559	5 259
Avantages sociaux (note 3)	716	878	876	1 098
Transports et communications	212	170	187	174
Services	1 749	1 639	1 641	1 522
Fournitures et matériel	315	124	197	110
Paiement de transfert CCAF–FCVI Inc.	50	50	50	50
	7 763	**8 683**	**7 510**	**8 213**
Loi sur la vérification des comptes publics (législatif) (note 4)	306	294	276	155
	8 069	**8 977**	**7 786**	**8 368**

Notes afférentes à l'état des dépenses :

1. **Conventions comptables**

   L'état des dépenses a été préparé d'après la méthode de comptabilité de caisse modifiée prescrite par le ministère des Finances, laquelle accorde un délai supplémentaire de 30 jours pour payer les dettes encourues durant l'exercice financier qui vient de se terminer.

2. **Dépenses prévues**

   Les dépenses prévues indiquées dans l'état des dépenses sont conformes aux Budgets des dépenses de la province de l'Ontario approuvés pour les années concernées.

3. **Régime de pension**

   Le Bureau offre des prestations de retraite à ses employés admissibles en participant au Régime de retraite des fonctionnaires, qui est un régime de retraite interentreprises établi par la province de l'Ontario. Le Bureau le comptabilise comme un régime à cotisations déterminées. À ce titre, la contribution pécuniaire de 190 869 $ du Bureau au Régime de retraite des fonctionnaires pour l'année (259 891 $ en 2001) correspond aux charges de retraite du Bureau et est comprise dans les avantages sociaux.

   Le coût des prestations hors pension versées à la retraite est assumé par le Secrétariat du Conseil de gestion et n'est donc pas inclus dans l'état des dépenses.

DÉPENSES DU BUREAU

Voici l'état vérifié des dépenses du Bureau pour 2002.

Bureau du vérificateur provincial de l'Ontario
État des dépenses
Exercice terminé le 31 mars 2002

	2002		2001	
	Dépenses réelles (en milliers de $)	**Dépenses prévues (en milliers de $)**	**Dépenses réelles (en milliers de $)**	**Dépenses prévues (en milliers de $)**
Traitements et salaires	4 721	5 822	4 559	5 259
Avantages sociaux (note 3)	716	878	876	1 098
Transports et communications	212	170	187	174
Services	1 749	1 639	1 641	1 522
Fournitures et matériel	315	124	197	110
Paiement de transfert CCAF–FCVI Inc.	50	50	50	50
	7 763	**8 683**	**7 510**	**8 213**
Loi sur la vérification des comptes publics (législatif) (note 4)	306	294	276	155
	8 069	**8 977**	**7 786**	**8 368**

Notes afférentes à l'état des dépenses :

1. **Conventions comptables**

   L'état des dépenses a été préparé d'après la méthode de comptabilité de caisse modifiée prescrite par le ministère des Finances, laquelle accorde un délai supplémentaire de 30 jours pour payer les dettes encourues durant l'exercice financier qui vient de se terminer.

2. **Dépenses prévues**

   Les dépenses prévues indiquées dans l'état des dépenses sont conformes aux Budgets des dépenses de la province de l'Ontario approuvés pour les années concernées.

3. **Régime de pension**

   Le Bureau offre des prestations de retraite à ses employés admissibles en participant au Régime de retraite des fonctionnaires, qui est un régime de retraite interentreprises établi par la province de l'Ontario. Le Bureau le comptabilise comme un régime à cotisations déterminées. À ce titre, la contribution pécuniaire de 190 869 $ du Bureau au Régime de retraite des fonctionnaires pour l'année (259 891 $ en 2001) correspond aux charges de retraite du Bureau et est comprise dans les avantages sociaux.

   Le coût des prestations hors pension versées à la retraite est assumé par le Secrétariat du Conseil de gestion et n'est donc pas inclus dans l'état des dépenses.

4. Crédits législatifs

Conformément à l'article 5 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, la rémunération du vérificateur provincial pour l'exercice est considérée comme un poste législatif. De même, conformément à l'article 23 de ladite Loi, la rémunération de 97 370 $ d'un spécialiste dont le Bureau a retenu les services dans le cadre de l'examen de la convention de location des centrales nucléaires de Bruce demandé par le Comité permanent des comptes publics est considérée comme un poste législatif.

Les dépenses réelles de 2001 comprennent un montant approximatif de 88 000 $ au titre de la rémunération rétroactive pour les années à compter de 1996 jusqu'à 2000 approuvée par la Commission de régie interne conformément à l'article 5 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*.

5. *Loi de 1996 sur la divulgation des traitements dans le secteur public*

Le paragraphe 5 de l'article 3 de cette Loi exige la divulgation du nom des employés du secteur public qui ont reçu un traitement annuel supérieur à 100 000 $ au cours de l'année civile 2001. Pour le Bureau il s'agit de :

		Traitement versé en $	Avantages imposables en $
Peters, Erik	Vérificateur provincial	208 841	20 209
McCarter, James	Vérificateur provincial adjoint	140 794	330
Bordne, Walter	Directeur	110 957	255
Cheung, Andrew	Directeur	110 957	255
Fitzmaurice, Gerard	Directeur	110 957	255
McDowell, John	Directeur	110 957	255
Mishchenko, Nicholas	Directeur	110 957	255
Peall, Gary	Directeur	110 957	255

RAPPORT DES VÉRIFICATEURS À LA COMMISSION DE RÉGIE INTERNE DE L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE DE L'ONTARIO

Nous avons vérifié l'état des dépenses du Bureau du vérificateur provincial pour l'exercice terminé le 31 mars 2002. La responsabilité de cet état incombe à la direction du Bureau du vérificateur provincial. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur cet état en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que l'état est exempt d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans l'état. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble de l'état.

À notre avis, cet état donne, à tous les égards importants, une image fidèle des dépenses du Bureau du vérificateur provincial pour l'exercice terminé le 31 mars 2002, selon les conventions comptables dont il est question à la note 1 de l'état.

Toronto, Canada
Le 10 juillet 2002

ALLEN & MILES SRL
COMPTABLES AGRÉÉS

CHAPITRE SEPT

Comité permanent des comptes publics

NOMINATION ET COMPOSITION DU COMITÉ

Le Règlement de l'Assemblée législative prévoit la nomination d'un comité permanent des comptes publics représentatif de tous les partis et dont le mandat correspond à la durée de la législature (c'est-à-dire la période à compter de l'ouverture de la première session suivant immédiatement une élection générale jusqu'à la fin du mandat du gouvernement et le déclenchement d'une autre élection).

La composition du comité est proportionnelle à la représentation des partis à l'Assemblée législative. Tous les membres ont le droit de vote pour les motions, à l'exception du président, qui ne peut voter qu'en cas d'égalité des voix.

Conformément au Règlement, le Comité permanent des comptes publics a été nommé le 1er novembre 1999, peu après le début de la première session de la 37e législature. Au 30 septembre 2002, la composition du Comité était la suivante :

John Gerretsen, président du Comité, parti libéral
Bruce Crozier, vice-président du Comité, parti libéral
Steve Gilchrist, parti progressiste-conservateur
Raminder Gill, parti progressiste-conservateur
John Hastings, parti progressiste-conservateur
Shelley Martel, parti néo-démocrate
Al McDonald, parti progressiste-conservateur
Richard Patten, parti libéral

RÔLE DU COMITÉ

Le Comité étudie et évalue diverses questions, puis en fait rapport à l'Assemblée législative. Son travail porte notamment sur l'optimisation des ressources et l'efficacité des activités gouvernementales; la réalisation des objectifs prévus par les programmes; le contrôle des actifs et des dépenses, ainsi que l'évaluation et la perception des recettes; et la fiabilité et la pertinence des renseignements présentés dans les Comptes publics.

Pour remplir ce rôle conformément au mandat qui lui est conféré par le Règlement de l'Assemblée législative, le Comité examine le Rapport annuel du vérificateur provincial et les Comptes publics et fait part à l'Assemblée législative de ses observations, de ses avis et de ses recommandations. Aux termes du Règlement, ces documents sont considérés comme renvoyant au Comité lorsqu'ils sont publiés.

RÔLE DU VÉRIFICATEUR PROVINCIAL AUPRÈS DU COMITÉ

Conformément à l'article 16 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, le vérificateur provincial et des cadres supérieurs assistent aux réunions du Comité au moment de l'examen du Rapport annuel du vérificateur provincial et des Comptes publics, et aident le Comité à planifier son ordre du jour.

MÉTHODES ET ACTIVITÉS DU COMITÉ

GÉNÉRALITÉS

Le Comité se réunit chaque jeudi matin lorsque siège l'Assemblée législative. Parfois, il se réunit également durant l'été et l'hiver quand l'Assemblée législative n'est pas en session. Toutes les réunions sont publiques, à l'exception de celles réservées à l'établissement de l'ordre du jour et à la préparation des rapports du Comité. Tous les débats publics du Comité sont consignés dans le *Journal des débats* (c'est-à-dire le procès-verbal officiel mot pour mot des débats de l'Assemblée législative, des discours, des autres délibérations de l'Assemblée législative et de toutes les séances des comités permanents et spéciaux ouverts).

Le Comité choisit dans le Rapport annuel du vérificateur provincial et dans les Comptes publics des sujets qui feront l'objet d'audiences. Le Comité demande ensuite aux hauts fonctionnaires des ministères et des organismes de se présenter aux audiences pour répondre aux questions. Comme le Comité s'intéresse aux questions administratives, plutôt que d'orientation, les ministres assistent rarement aux réunions.

À la suite des audiences, le Comité soumet à l'Assemblée législative un rapport énonçant ses observations et ses recommandations. Ses méthodes comprennent :

- des séances d'information et une préparation approfondie;
- lorsque cela s'avère pratique, l'intégration des réponses des ministères à ses rapports;
- le suivi de ses recommandations.

Le Comité s'adresse également par écrit aux ministères et aux organismes de la Couronne qui n'ont pas été retenus pour faire l'objet d'un examen détaillé du Comité, afin de connaître leurs plans et échéances pour régler les problèmes évoqués dans les rapports du vérificateur provincial. Ce processus permet à l'organisme vérifié de mettre le Comité au

courant des activités qu'il a entreprises depuis la fin de la vérification, par exemple les initiatives prises pour donner suite aux recommandations du vérificateur provincial.

RÉUNIONS TENUES

D'octobre 2001 à septembre 2002, le Comité s'est réuni régulièrement les jeudis matin, lorsque l'Assemblée législative était en session; il s'est également réuni pendant le congé d'hiver pour se pencher sur les rapports du vérificateur provincial. Le travail qu'il a accompli pendant cette période et qui concernait les travaux du vérificateur provincial comprenait :

- l'examen des sujets suivants figurant dans le *Rapport annuel 2001* et dans le *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000) du vérificateur provincial :

  Rapport annuel 2001

  - Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales—Programme de l'industrie alimentaire;
  - Ministères du Procureur général, des Services correctionnels et du Solliciteur général (devenus les ministères du Procureur général et de la Sûreté et de la Sécurité publique) —Projet d'intégration du système judiciaire;
  - Ministère des Services sociaux et communautaires (devenu le ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance) —Programme de prévention de la violence faite aux femmes;
  - Ministère des Finances—Fonds de réinvestissement communautaire;
  - Fonds ontarien pour l'innovation;
  - Ministère des Transports—Programme de sécurité des usagers de la route;
  - les éléments suivants du suivi des recommandations figurant dans le *Rapport annuel 1999* :
    - Ministère du Développement économique et du Commerce (devenu le ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation) —Examen des contrôles financiers;
    - Ministère des Finances—Recettes tirées de l'impôt provincial sur le revenu des particuliers et crédits et réductions d'impôt connexes;
    - Ministère de la Santé et des Soins de longue durée—Bureau ontarien de lutte contre la toxicomanie;

  Rapport spécial 2000

  - Ministère de la Consommation et du Commerce (maintenant le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises)—Projet d'informatisation du régime d'enregistrement foncier (FIEF);
  - Ministère de l'Environnement—Division des opérations;

- l'examen du rapport du vérificateur provincial sur la vérification spéciale de Action Cancer Ontario;
- l'examen du rapport du vérificateur provincial sur la vérification spéciale de la transaction relative aux centrales nucléaires de Bruce;
- la discussion des modifications, proposées par le Bureau, à la *Loi sur la vérification des comptes publics*;
- la mise au point des rapports finals destinés à l'Assemblée législative.

Au cours de la période d'octobre 2001 à septembre 2002, le Comité a tenu des audiences sur les projets de loi suivants soumis par la Chambre :

- *Loi de 2002 sur l'éthique et la transparence des questions d'intérêt public* (projet de loi 95);
- *Loi de 2002 sur la divulgation des indemnités de cessation d'emploi des employés du secteur public* (projet de loi 53).

La Chambre a également soumis au Comité la *Loi de 2002 modifiant la Loi sur la vérification des comptes publics* (projet de loi 5) pour qu'il l'examine en détail. Le Comité prévoit tenir des audiences sur le projet de loi 5 au cours de la session d'automne 2002.

DEMANDES DE VÉRIFICATIONS SPÉCIALES

Le Comité permanent des comptes publics a adopté les motions suivantes le 12 octobre 2000 et le 28 février 2001 respectivement :

1. Le Comité des comptes publics ordonne, lorsque la CEO (Commission de l'énergie de l'Ontario) et la Commission canadienne de sûreté nucléaire auront terminé l'examen du contrat de location des centrales nucléaires A et B de Bruce et que le contrat sera signé, que le vérificateur provincial examine tous les détails du contrat de location conclu entre Ontario Power Generation (OPG) et Bruce Partnership pour les centrales nucléaires A et B de Bruce afin de déterminer si l'opération assure l'optimisation des ressources pour les contribuables de l'Ontario, et qu'il lui fasse rapport de ses conclusions et de ses recommandations le plus tôt possible.
2. Que l'on demande au vérificateur provincial, en vertu de l'article 17 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, d'effectuer une vérification de l'optimisation des ressources reliée à la décision d'Action Cancer Ontario de fournir des services de radiothérapie en dehors des heures ouvrables dans une clinique privée plutôt que dans ses établissements, et de faire rapport à ce sujet au Comité des comptes publics le plus tôt possible.

Les rapports sur les missions spéciales susmentionnées ont été soumis au Comité aux fins de discussion les 6 juin 2002 et 13 décembre 2001 respectivement.

RAPPORTS DU COMITÉ

GÉNÉRALITÉS

Le Comité soumet ses rapports à l'Assemblée législative. Chaque rapport résume l'information étudiée par le Comité durant ses réunions et fait une synthèse de ses observations et de ses recommandations.

On peut obtenir tous les rapports en s'adressant au greffier du Comité, ce qui permet au public de prendre connaissance de tous les détails des délibérations.

À compter du moment où le Comité dépose ses rapports à l'Assemblée législative, les ministères ou organismes disposent d'un délai de 120 jours pour y répondre ou des délais stipulés par le Comité dans ses recommandations individuelles.

Pendant la période d'octobre 2001 à septembre 2002, le Comité a soumis les rapports suivants à l'Assemblée législative :

- *Division des opérations, ministère de l'Environnement*;
- *FIEF* (ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises).

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

Le greffier du Comité est responsable du suivi des mesures prises par les ministères et les organismes à l'endroit des recommandations du Comité. Le Bureau du vérificateur provincial est en liaison avec le greffier pour vérifier quelles suites sont données aux recommandations; si un problème important se présentait à ce sujet, le Bureau le porterait, au besoin, à l'attention de l'Assemblée législative dans le cadre du Rapport annuel du vérificateur provincial.

Le Chapitre deux du présent rapport contient des précisions sur la recommandation du Comité relative aux modifications de la *Loi sur la vérification des comptes publics* et sur d'autres questions connexes.

AUTRES ACTIVITÉS DU COMITÉ

Conseil canadien des comités des comptes publics (CCCCP)

Le CCCCP est composé de délégués des comités des comptes publics fédéraux, provinciaux et territoriaux de l'ensemble du pays. Il se réunit généralement au même endroit et au même moment que la Conférence annuelle des vérificateurs législatifs (CCOLA) pour discuter des questions d'actualité. La 23e réunion annuelle du Conseil s'est tenue à St. John's, Terre-Neuve, du 25 au 27 août 2002. Les réunions annuelles de ces

deux organismes offrent également aux délégués l'occasion de participer à une séance conjointe pour discuter de sujets intéressant tant les politiciens que les vérificateurs législatifs. La séance conjointe tenue en 2002 portait sur l'évaluation du progrès de la situation financière du gouvernement fédéral.

Annexes

ANNEXE UN

Organismes de la Couronne

(I) Organismes dont les comptes sont vérifiés par le vérificateur provincial

Action Cancer Ontario
Agence de foresterie du parc Algonquin
Agence ontarienne des eaux (31 décembre)
AgriCorp
Aide juridique Ontario
Bureau de l'Assemblée
Bureau de l'avocat des enfants
Bureau de l'ombudsman
Bureau du commissaire à l'environnement
Bureau du commissaire à l'information et à la protection de la vie privée
Caisse de retraite des juges provinciaux, Commission de retraite des juges provinciaux
Centre Centennial des sciences et de la technologie
Commission de protection financière des éleveurs de bétail, Fonds pour les éleveurs de bétail
Commission de protection financière des producteurs de céréales, Fonds des producteurs de maïs-grain, de soya et de canola
Commission de transport Ontario Northland (31 décembre)
Commission des courses de l'Ontario
Commission des services financiers de l'Ontario
Commission des valeurs mobilières de l'Ontario
Commission du Marché des produits alimentaires de l'Ontario
Conseil des arts de l'Ontario
Directeur général des élections, *Loi sur le financement des élections*
Fondation du patrimoine ontarien
Fonds pour l'éducation des investisseurs, Commission des valeurs mobilières de l'Ontario
Loi électorale – Dépenses d'élection, indemnités et honoraires
Office de la télécommunication éducative de l'Ontario (TVOntario)
Office ontarien de financement
Ontario Export Inc.
Régie des alcools de l'Ontario

Régie des transports en commun de la région de Toronto
Société d'exploitation de la Place Ontario
Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario
Société de développement de l'Ontario
Société de logement de l'Ontario (31 décembre)
Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario
Société du Partenariat ontarien de marketing touristique
Société financière de l'industrie de l'électricité de l'Ontario
Société immobilière de l'Ontario
Société ontarienne de gestion des fonds des investisseurs immigrants
Société ontarienne SuperCroissance
Tuteur et curateur public de la province de l'Ontario
TVOntario Foundation

(II) Organismes dont les comptes sont vérifiés par un autre vérificateur, sous la direction du vérificateur provincial

Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (31 décembre)
Commission des parcs du Niagara (31 octobre)
Commission des parcs du Saint-Laurent
Conseil de la clinique publique de santé mentale, Guelph
Fondation ontarienne de la santé mentale

Notes :

1. Les dates entre parenthèses correspondent aux dates de fin d'exercice des organismes lorsqu'elles diffèrent du 31 mars.
2. Changements survenus pendant l'exercice 2001-2002 :
   Ajouts :
   - Société ontarienne SuperCroissance

   Organismes inactifs :
   - Société d'aménagement de North Pickering

ANNEXE DEUX

Sociétés relevant de la Couronne

Sociétés dont les comptes sont vérifiés par un vérificateur autre que le vérificateur provincial, mais dont les rapports de vérification, les dossiers de travail et autres documents pertinents peuvent être consultés par celui-ci

Agence des systèmes intelligents pour la santé
Agence fiduciaire de régénération du secteur riverain
Big Thunder Sports Park Limited
Centre d'accès aux soins communautaires d'Algoma
Centre d'accès aux soins communautaires d'Elgin
Centre d'accès aux soins communautaires d'Etobicoke
Centre d'accès aux soins communautaires d'Ottawa
Centre d'accès aux soins communautaires (CASC) d'Oxford
Centre d'accès aux soins communautaires de Brant
Centre d'accès aux soins communautaires de Chatham/Kent
Centre d'accès aux soins communautaires de Durham
Centre d'accès aux soins communautaires de East York
Centre d'accès aux soins communautaires de Grey-Bruce
Centre d'accès aux soins communautaires de Haldimand-Norfolk
Centre d'accès aux soins communautaires de Haliburton, Northumberland et Victoria
Centre d'accès aux soins communautaires de Halton
Centre d'accès aux soins communautaires de Hamilton
Centre d'accès aux soins communautaires de Huron
Centre d'accès aux soins communautaires de Kingston, Frontenac, Lennox et Addington
Centre d'accès aux soins communautaires de Lanark, Leeds et Grenville
Centre d'accès aux soins communautaires de la région de Waterloo
Centre d'accès aux soins communautaires de la région de York
Centre d'accès aux soins communautaires de London
Centre d'accès aux soins communautaires de Manitoulin-Sudbury
Centre d'accès aux soins communautaires de North York
Centre d'accès aux soins communautaires de Peel
Centre d'accès aux soins communautaires de Sarnia/Lambton
Centre d'accès aux soins communautaires de Scarborough

Sociétés dont les comptes sont vérifiés par un vérificateur autre que le vérificateur provincial, mais dont les rapports de vérification, les dossiers de travail et autres documents pertinents peuvent être consultés par celui-ci (suite)

Centre d'accès aux soins communautaires de Toronto
Centre d'accès aux soins communautaires de Wellington-Dufferin
Centre d'accès aux soins communautaires de Windsor/Essex
Centre d'accès aux soins communautaires de York
Centre d'accès aux soins communautaires des comtés de Hastings et Prince Edward
Centre d'accès aux soins communautaires des districts de Kenora et Rainy River
Centre d'accès aux soins communautaires du comté de Perth
Centre d'accès aux soins communautaires du comté de Renfrew
Centre d'accès aux soins communautaires du comté de Simcoe
Centre d'accès aux soins communautaires du district de Cochrane
Centre d'accès aux soins communautaires du district de Thunder Bay
Centre d'accès aux soins communautaires du Moyen-Nord
Centre d'accès aux soins communautaires Niagara
Centre d'accès aux soins communautaires pour les comtés de l'Est
Centre d'accès aux soins communautaires Timiskaming
Centre d'accès communautaire de Peterborough
Centre des congrès d'Ottawa
CIAR Foundation (Institut canadien des recherches avancées)
Collection McMichael d'art canadien
Commission de la promenade St. Clair
Commission du Régime de retraite de l'Ontario
Commission du régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario
Conseil des services funéraires
Dairy Farmers of Ontario
Fondation de l'Université Brock
Fondation de l'Université Carleton
Fondation de l'Université d'Ottawa
Fondation de l'Université de Guelph
Fondation de l'Université de Lakehead
Fondation de l'Université de Nipissing
Fondation de l'Université de Toronto
Fondation de l'Université de Waterloo
Fondation de l'Université de Windsor
Fondation de l'Université Laurentienne de Sudbury
Fondation de l'Université McMaster
Fondation de l'Université polytechnique Ryerson
Fondation de l'Université Queen's à Kingston

Sociétés dont les comptes sont vérifiés par un vérificateur autre que le vérificateur provincial, mais dont les rapports de vérification, les dossiers de travail et autres documents pertinents peuvent être consultés par celui-ci (suite)

Fondation de l'Université Trent
Fondation de l'Université Western Ontario
Fondation de l'Université Wilfrid Laurier
Fondation de l'Université York
Fondation de la Couronne de l'Hôpital Baycrest
Fondation de la Couronne de l'Hôpital de Toronto
Fondation de la Couronne de l'Hôpital général de North York
Fondation de la Couronne de l'Hôpital Grand River
Fondation de la Couronne de l'Hôpital Mount Sinai
Fondation de la Couronne de l'Hôpital St. Michael's
Fondation de la Couronne de l'Hôpital Sunnybrook
Fondation de la Couronne de l'Orchestre symphonique de Toronto
Fondation de la Couronne de la Canadian Opera Company
Fondation de la Couronne de la Compagnie canadienne de théâtre
Fondation de la Couronne des hôpitaux Women's College et Wellesley Central
Fondation de la Couronne des Jardins botaniques royaux
Fondation de la Couronne du Ballet national du Canada
Fondation de la Couronne du Musée des beaux-arts de l'Ontario
Fondation de la Couronne du Musée royal de l'Ontario
Fondation de la Couronne du Shaw Festival
Fondation de la Couronne du Stratford Festival
Fondation ontarienne des arts
Fondation Trillium de l'Ontario
Hydro One Inc.
Musée royal de l'Ontario
Office de la qualité et de la responsabilité en éducation
Ontario Power Generation Inc.
Régie des transports en commun du grand Toronto
Réseau Santé familiale de l'Ontario
Science Nord
Société d'hypothèques de l'Ontario
Société de fiducie portant sur la zone résidentielle des îles de Toronto
Société des loteries et des jeux de l'Ontario
Société du palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto
Société ontarienne d'assurance-dépôts
Stadium Corporation of Ontario Limited

Notes :

Changements survenus pendant l'exercice 2001-2002 :

Ajouts :

- Agence des systèmes intelligents pour la santé
- Centre d'accès aux soins communautaires d'Algoma
- Centre d'accès aux soins communautaires d'Elgin
- Centre d'accès aux soins communautaires d'Etobicoke
- Centre d'accès aux soins communautaires d'Ottawa
- Centre d'accès aux soins communautaires (CASC) d'Oxford
- Centre d'accès aux soins communautaires de Brant
- Centre d'accès aux soins communautaires de Chatham/Kent
- Centre d'accès aux soins communautaires de Durham
- Centre d'accès aux soins communautaires de East York
- Centre d'accès aux soins communautaires de Grey-Bruce
- Centre d'accès aux soins communautaires de Haldimand-Norfolk
- Centre d'accès aux soins communautaires de Haliburton, Northumberland et Victoria
- Centre d'accès aux soins communautaires de Halton
- Centre d'accès aux soins communautaires de Hamilton
- Centre d'accès aux soins communautaires de Huron
- Centre d'accès aux soins communautaires de Kingston, Frontenac, Lennox et Addington
- Centre d'accès aux soins communautaires de Lanark, Leeds et Grenville
- Centre d'accès aux soins communautaires de la région de Waterloo
- Centre d'accès aux soins communautaires de la région de York
- Centre d'accès aux soins communautaires de London
- Centre d'accès aux soins communautaires de Manitoulin-Sudbury
- Centre d'accès aux soins communautaires de North York
- Centre d'accès aux soins communautaires de Peel
- Centre d'accès aux soins communautaires de Sarnia/Lambton
- Centre d'accès aux soins communautaires de Scarborough
- Centre d'accès aux soins communautaires de Toronto
- Centre d'accès aux soins communautaires de Wellington-Dufferin
- Centre d'accès aux soins communautaires de Windsor/Essex
- Centre d'accès aux soins communautaires de York
- Centre d'accès aux soins communautaires des comtés de Hastings et Prince Edward
- Centre d'accès aux soins communautaires des districts de Kenora et Rainy River
- Centre d'accès aux soins communautaires du comté de Perth
- Centre d'accès aux soins communautaires du comté de Renfrew
- Centre d'accès aux soins communautaires du comté de Simcoe
- Centre d'accès aux soins communautaires du district de Cochrane
- Centre d'accès aux soins communautaires du district de Thunder Bay
- Centre d'accès aux soins communautaires du Moyen-Nord
- Centre d'accès aux soins communautaires Niagara
- Centre d'accès aux soins communautaires pour les comtés de l'Est
- Centre d'accès aux soins communautaires Timiskaming
- Centre d'accès communautaire de Peterborough
- Régie des transports en commun du grand Toronto

Suppressions :

- Conseil de la zone de développement de Moosonee
- Fondation de la Couronne de l'Hôpital général de l'Est de Toronto
- Société ontarienne SuperCroissance

516

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

ANNEXE TROIS

Arrêtés du Conseil du Trésor

Aux termes de l'alinéa 12 (2) e) de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, le vérificateur provincial est tenu de faire état tous les ans des ordonnances et arrêtés du Conseil de gestion du gouvernement autorisant les paiements dépassant les affectations budgétaires, en indiquant la date de chaque ordonnance et chaque arrêté, le montant autorisé et le montant dépensé. Ces éléments sont présentés dans le tableau suivant.

Montants autorisés et dépensés pour l'exercice clos le 31 mars 2002

Ministère	Date de la décision	Montant autorisé $	Montant dépensé $
Agriculture, Alimentation et Affaires rurales	5 mars 2002	402 000	—
Procureur général	15 janv. 2002	5 800 000	3 665 241
	26 févr. 2002	4 052 300	2 428 300
	5 mars 2002	11 213 400	2 242 199
	6 mars 2002	4 220 100	3 901 568
		25 285 800	12 237 308
Affaires civiques	11 mars 2002	810 000	—
Services sociaux et communautaires	15 janv. 2002	47 800 000	47 800 000
	5 mars 2002	51 529 800	20 170 805
		99 329 800	67 970 805
Services aux consommateurs et aux entreprises	5 févr. 2002	4 804 000	4 657 919
	5 mars 2002	7 512 500	3 066 760
		12 316 500	7 724 679
Services correctionnels	5 mars 2002	41 685 000	41 288 549
Développement économique et Commerce	5 mars 2002	2 425 000	1 223 404
Éducation	6 févr. 2002	4 262 500	1 623 759
	5 mars 2002	4 727 400	476 826
		8 989 900	2 100 585
Énergie, Sciences et Technologie	5 févr. 2002	3 600 000	2 586 097
	26 févr. 2002	1 630 000	729 613
		5 230 000	3 315 710

Ministère	Date de la décision	Montant autorisé $	Montant dépensé $
Environnement	6 févr. 2002	8 310 000	8 310 000
	6 mars 2002	3 200 000	3 108 686
	19 mars 2002	8 048 300	4 822 401
		19 558 300	16 241 087
Finances	26 févr. 2002	29 923 000	2 240 353
Office des affaires francophones	12 févr. 2002	72 000	—
Santé et Soins de longue durée	11 mars 2002	310 257 900	258 149 259
Travail	15 janv. 2002	747 100	747 100
	26 févr. 2002	711 100	425 217
		1 458 200	1 172 317
Bureau du lieutenant-gouverneur	5 févr. 2002	104 200	89 861
Secrétariat du Conseil de gestion	6 déc. 2001	9 000 000	9 000 000
	5 mars 2002	26 932 400	16 862 378
	19 mars 2002	98 756 600	88 714 352
		134 689 000	114 576 730
Affaires municipales et Logement	14 juin 2001	1 375 000	1 213 666
	11 déc. 2001	2 872 800	2 872 800
	11 déc. 2001	2 127 700	1 685 922
	5 févr. 2002	15 000 000	15 000 000
	5 mars 2002	19 976 300	14 754 938
		41 351 800	35 527 326
Richesses naturelles	7 août 2001	8 000 000	8 000 000
	28 août 2001	15 000 000	15 000 000
	6 déc. 2001	10 000 000	10 000 000
	5 mars 2002	2 707 100	978 170
		35 707 100	33 978 170
Développement du Nord et des Mines	12 févr. 2002	1 318 600	199 603
Solliciteur général	5 mars 2002	26 976 500	21 358 857
	6 mars 2002	1 590 000	1 584 939
		28 566 500	22 943 796
Tourisme, Culture et Loisirs	15 janv. 2002	13 000 000	13 000 000
	19 mars 2002	9 005 400	7 935 497
	3 avril 2002	1 450 000	730 947
		23 455 400	21 666 444
Formation, Collèges et Universités	5 mars 2002	12 968 000	7 175 937
Transports	6 févr. 2002	41 513 000	37 378 113
	5 mars 2002	20 594 200	19 660 570
	5 mars 2002	9 656 700	1 325 466
		71 763 900	58 364 149
TOTAL CORRESPONDANT AUX ARRÊTÉS DU CONSEIL DU TRÉSOR		**907 667 900**	**708 186 072**

Ministère	Date de la décision	Montant autorisé $	Montant dépensé $
Environnement	6 févr. 2002	8 310 000	8 310 000
	6 mars 2002	3 200 000	3 108 686
	19 mars 2002	8 048 300	4 822 401
		19 558 300	16 241 087
Finances	26 févr. 2002	29 923 000	2 240 353
Office des affaires francophones	12 févr. 2002	72 000	—
Santé et Soins de longue durée	11 mars 2002	310 257 900	258 149 259
Travail	15 janv. 2002	747 100	747 100
	26 févr. 2002	711 100	425 217
		1 458 200	1 172 317
Bureau du lieutenant-gouverneur	5 févr. 2002	104 200	89 861
Secrétariat du Conseil de gestion	6 déc. 2001	9 000 000	9 000 000
	5 mars 2002	26 932 400	16 862 378
	19 mars 2002	98 756 600	88 714 352
		134 689 000	114 576 730
Affaires municipales et Logement	14 juin 2001	1 375 000	1 213 666
	11 déc. 2001	2 872 800	2 872 800
	11 déc. 2001	2 127 700	1 685 922
	5 févr. 2002	15 000 000	15 000 000
	5 mars 2002	19 976 300	14 754 938
		41 351 800	35 527 326
Richesses naturelles	7 août 2001	8 000 000	8 000 000
	28 août 2001	15 000 000	15 000 000
	6 déc. 2001	10 000 000	10 000 000
	5 mars 2002	2 707 100	978 170
		35 707 100	33 978 170
Développement du Nord et des Mines	12 févr. 2002	1 318 600	199 603
Solliciteur général	5 mars 2002	26 976 500	21 358 857
	6 mars 2002	1 590 000	1 584 939
		28 566 500	22 943 796
Tourisme, Culture et Loisirs	15 janv. 2002	13 000 000	13 000 000
	19 mars 2002	9 005 400	7 935 497
	3 avril 2002	1 450 000	730 947
		23 455 400	21 666 444
Formation, Collèges et Universités	5 mars 2002	12 968 000	7 175 937
Transports	6 févr. 2002	41 513 000	37 378 113
	5 mars 2002	20 594 200	19 660 570
	5 mars 2002	9 656 700	1 325 466
		71 763 900	58 364 149
TOTAL CORRESPONDANT AUX ARRÊTÉS DU CONSEIL DU TRÉSOR		**907 667 900**	**708 186 072**

ANNEXE QUATRE

Loi sur la vérification des comptes publics

LRO 1990, chapitre A.35

Modifié par l'art. 1 du chap. 5 de 1999; le chap. 11 de 1999.

Définitions

1. Les définitions qui suivent s'appliquent à la présente loi.

«Bureau du Vérificateur» Le Bureau du vérificateur provincial. («Office of the Auditor»)

«Commission» La Commission de régie interne mentionnée à l'article 87 de la *Loi sur l'Assemblée législative*. («Board»)

«deniers publics» S'entend au sens de la *Loi sur l'administration financière*. («public money»)

«exercice» S'entend au sens de la *Loi sur le ministère du Trésor et de l'Économie*. («fiscal year»)

«organisme de la Couronne» Association, office, régie, commission, personne morale, conseil, fondation, institution, établissement ou autre organisation :

a) dont le Vérificateur a été chargé de vérifier les comptes par les actionnaires, le conseil de gestion, le conseil d'administration ou autre corps dirigeant;

b) dont les comptes sont vérifiés par le Vérificateur en vertu d'une autre loi ou dont le Vérificateur a été chargé de vérifier les comptes par le lieutenant-gouverneur en conseil;

c) dont un vérificateur, autre que le Vérificateur, a été chargé de vérifier les comptes par le lieutenant-gouverneur en conseil;

d) dont, en application d'une autre loi, le Vérificateur est tenu de surveiller et d'examiner la vérification des comptes ou dont le rapport du vérificateur et les documents utilisés pour la

préparation de l'état qu'il dresse doivent être mis à la disposition du Vérificateur.

Sont toutefois exclus de cette définition les organismes qui, aux termes de la *Loi sur les organismes de la Couronne*, ne sont pas visés par cette dernière loi et ceux dont d'autres lois déclarent ne pas être des organismes de la Couronne au sens ou pour l'application de la *Loi sur les organismes de la Couronne*. («agency of the Crown»)

«société contrôlée par la Couronne» Personne morale qui n'est pas un organisme de la Couronne mais dont au moins 50 pour cent des actions émises et en circulation sont acquises à Sa Majesté du chef de l'Ontario ou dont la nomination de la majorité des membres du conseil d'administration est effectuée par le lieutenant-gouverneur en conseil ou soumise à son approbation. («Crown controlled corporation»)

«Vérificateur» Le vérificateur provincial. («Auditor»)

«Vérificateur adjoint» Le vérificateur provincial adjoint. («Assistant Auditor»)

«vérification» Examen des livres comptables. («inspection audit») L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 1.

Bureau du Vérificateur

2. Le Bureau du vérificateur provincial se compose du Vérificateur, du Vérificateur adjoint et des employés nécessaires au bon fonctionnement du Bureau. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 2.

Vérificateur provincial

3. Le Vérificateur est nommé à titre de fonctionnaire de l'Assemblée par le lieutenant-gouverneur en conseil, sur adresse de l'Assemblée législative et après consultation avec le président du Comité permanent des comptes publics de l'Assemblée législative. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 3.

Durée du mandat et destitution

4. Le Vérificateur peut demeurer en fonction jusqu'à la fin du mois au cours duquel il atteint l'âge de soixante-cinq ans; son mandat peut être reconduit pour des périodes d'une durée maximale d'un an, chacune jusqu'à la fin du mois au cours duquel il atteint l'âge de soixante-dix ans. Le lieutenant-gouverneur en conseil peut, sur adresse de l'Assemblée législative, le destituer pour un motif suffisant. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 4.

Traitement

5.—(1) Le Vérificateur touche un traitement qui se situe dans l'échelle de salaire la plus élevée des sous-ministres de la fonction publique de l'Ontario, et il jouit des privilèges rattachés à la charge d'un sous-ministre

de rang supérieur. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 5 (1); 1999, chap. 5, par. 1 (1); 1999, chap. 11, par. 1 (1).

Idem

(2) La Commission revoit et fixe annuellement, dans les limites de l'échelle de salaire mentionnée au paragraphe (1), le traitement du Vérificateur. 1999, chap. 11, par. 1 (2).

Idem

(3) Le traitement du Vérificateur est porté au débit du Trésor et prélevé sur ce dernier. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 5 (3).

Nomination du Vérificateur adjoint

6. Le lieutenant-gouverneur en conseil nomme, sur recommandation du Vérificateur, le Vérificateur adjoint à titre de fonctionnaire de l'Assemblée législative. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 6.

Devoirs du Vérificateur adjoint

7. Le Vérificateur adjoint relève du Vérificateur, qu'il aide dans l'exercice de ses fonctions; en cas d'absence ou d'incapacité de ce dernier, il en assume les fonctions. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 7.

Qualités requises

8. Le Vérificateur et le Vérificateur adjoint doivent être titulaires d'un permis délivré en vertu de la *Loi sur la comptabilité publique*. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 8.

Vérification du Trésor

9.—(1) Le Vérificateur vérifie, au nom de l'Assemblée législative et selon les modalités qu'il juge nécessaires, les relevés des encaissements et des décaissements des deniers publics constituant le Trésor, détenus en fiducie ou autrement. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 9 (1).

Vérification des organismes de la Couronne

(2) Le Vérificateur vérifie les comptes et les opérations financières des organismes de la Couronne qui ne sont pas vérifiés par un autre vérificateur; si la vérification est faite par un autre vérificateur, la vérification, malgré toute autre loi, s'effectue sous la direction du Vérificateur, à qui cet autre vérificateur fait rapport. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 9 (2).

Vérification des sociétés contrôlées par la Couronne

(3) Lorsque les comptes des sociétés contrôlées par la Couronne sont vérifiés par d'autres personnes que le Vérificateur, ces personnes sont tenues :

a) lorsqu'elles ont terminé leur vérification, de faire parvenir au Vérificateur, sans délai, une copie du rapport des conclusions et des recommandations destinées à la direction ainsi qu'une copie des états financiers vérifiés de la société;

b) de communiquer sans délai au Vérificateur, lorsqu'il le demande, les rapports, feuilles de travail, annexes et autres documents qui se

rapportent à la vérification ou à une autre vérification de la société dont il est fait mention dans la demande du Vérificateur;

c) de fournir sans délai au Vérificateur, lorsqu'il le demande, des explications complètes du travail accompli, des sondages et examens faits et des résultats de ceux-ci ainsi que tous les autres renseignements dont elles ont connaissance qui se rapportent à la société. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 9 (3).

Examen supplémentaire et enquête

(4) Si le Vérificateur juge que les renseignements, explications ou documents qui lui sont fournis, communiqués ou transmis par les vérificateurs mentionnés au paragraphe (2) ou (3) sont insuffisants, il peut procéder ou faire procéder à l'examen et l'enquête supplémentaires qu'il juge nécessaires sur les livres et les activités de l'organisme ou de la société. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 9 (4).

Renseignements à fournir au Vérificateur

10. Les ministères de la fonction publique, les organismes de la Couronne et les sociétés contrôlées par la Couronne fournissent au Vérificateur les renseignements que demande celui-ci concernant leurs fonctions, leurs activités, leur structure, leurs opérations financières et leur mode de fonctionnement; le Vérificateur a aussi accès à tous les comptes, registres, états financiers, livres comptables, rapports, dossiers ainsi qu'à tout autre document, objet ou bien qui leur appartiennent ou sont utilisés par eux et dont il a besoin pour exercer ses fonctions aux termes de la présente loi. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 10.

Affectation dans les ministères et organismes de la Couronne

11. Le Vérificateur peut, pour exercer ses pouvoirs ou ses fonctions aux termes de la présente loi, placer des employés du Bureau du Vérificateur auprès d'un ministère de la fonction publique, d'un organisme de la Couronne ou d'une société contrôlée par la Couronne, qui doit alors leur fournir les locaux et l'équipement nécessaires. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 11.

Rapport annuel

12.—(1) Le Vérificateur soumet son rapport annuel au président de l'Assemblée législative après la clôture de chaque exercice et le dépôt des comptes publics devant l'Assemblée législative. La remise du rapport se fait au plus tard le 31 décembre de chaque année à moins qu'à cette date les comptes publics n'aient pas encore été déposés. Le Vérificateur peut toujours adresser un rapport spécial au président de l'Assemblée législative sur toute question qui, à son avis, ne saurait attendre la présentation du rapport annuel; le président dépose ce rapport sans délai devant l'Assemblée législative ou, si celle-ci ne siège pas, au plus tard le dixième jour de la session suivante. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 12 (1).

Contenu du rapport

(2) Dans le rapport annuel de l'exercice, le Vérificateur fait état :

a) des activités du Bureau du Vérificateur en indiquant s'il a reçu, dans l'exercice de ces activités, tous les renseignements et explications requis;

b) de l'examen des relevés des encaissements et décaissements des deniers publics;

c) de l'examen des relevés comptables des éléments d'actif et de passif, du Trésor et des recettes et dépenses qui figurent dans les comptes publics; il indique si à son avis les relevés représentent fidèlement la situation financière de la province, les modifications de cette situation et les résultats des activités de la province, conformément aux règles comptables énoncées dans les comptes publics et appliquées selon une méthode compatible avec celle de l'exercice précédent; il indique aussi ses réserves, le cas échéant;

d) des mandats spéciaux émis pour autoriser des paiements, en indiquant la date de chaque mandat spécial, le montant autorisé et le montant dépensé;

e) des ordonnances et arrêtés du Conseil de gestion du gouvernement pris en vue d'autoriser des paiements dépassant les affectations budgétaires, en indiquant la date de chaque ordonnance et arrêté, le montant autorisé et le montant dépensé;

f) des questions qui, à son avis, devraient être portées à l'attention de l'Assemblée législative, notamment les questions relatives à la vérification des organismes de la Couronne ou des sociétés contrôlées par la Couronne ou d'autres cas où le Vérificateur a constaté que :

(i) des comptes n'étaient pas tenus correctement ou que des deniers publics n'avaient pas fait l'objet d'une reddition de compte complète,

(ii) des registres ou pièces comptables essentiels n'avaient pas été tenus ou que les règles et procédures utilisées n'avaient pas été suffisantes pour sauvegarder et contrôler les biens publics, pour vérifier efficacement les cotisations, le recouvrement et la répartition adéquate des recettes ou pour assurer que les dépenses effectuées avaient été autorisées,

(iii) des sommes d'argent avaient été dépensées à d'autres fins que celles auxquelles elles avaient été affectées,

(iv) des sommes d'argent avaient été dépensées sans égard adéquat à l'économie et l'efficience,

(v) les procédures qui auraient pu servir à mesurer l'efficacité des programmes et à préparer des rapports sur ceux-ci n'avaient pas été établies ou que, à son avis, les procédures établies n'étaient pas satisfaisantes. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 12 (2).

Vérification

13.—(1) Le Vérificateur peut procéder à une vérification de tout versement ayant la forme d'une subvention prélevée sur le Trésor ou provenant d'un organisme de la Couronne et exiger que le bénéficiaire de la subvention dresse et lui remette un rapport financier qui fournit un état détaillé de son utilisation de la subvention. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 13 (1).

Entrave

(2) Nul ne doit entraver le travail du Vérificateur ou des membres du personnel du Bureau du Vérificateur qui effectuent une vérification, cacher ou détruire les livres et pièces comptables, documents ou objets relatifs à ce qui fait l'objet de la vérification. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 13 (2).

Infraction

(3) Quiconque contrevient sciemment au paragraphe (2) et les administrateurs ou dirigeants d'une personne morale qui consentent sciemment à la contravention sont coupables d'une infraction et passibles, sur déclaration de culpabilité, d'une amende d'au plus 2 000 $, d'un emprisonnement d'au plus un an, ou d'une seule de ces peines. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 13 (3).

Idem, personne morale

(4) Une personne morale déclarée coupable d'une infraction visée au paragraphe (3), est passible d'une peine maximale de 25 000 $ plutôt que des peines qui y sont prévues. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 13 (4).

Interrogation sous serment

14. Le Vérificateur peut interroger sous serment toute personne sur une question relative aux comptes soumis à sa vérification ou relative à une vérification qu'il effectue; à cette fin, il est investi des pouvoirs conférés à une commission aux termes de la partie II de la *Loi sur les enquêtes publiques*, laquelle partie s'applique à l'interrogatoire comme s'il était tenu en vertu de cette loi. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 14.

Exception

15. La présente loi n'a pas pour effet d'exiger du Vérificateur :

a) qu'il fasse un rapport sur des questions qui, à son avis, sont banales ou insignifiantes;

b) qu'il vérifie ou fasse vérifier les comptes d'un organisme non mentionné dans la présente loi, ou qu'il fasse un rapport sur ses comptes, à moins qu'une autre loi ne lui impose cette obligation. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 15.

Présence au Comité permanent des comptes publics

16. Sur demande du Comité permanent des comptes publics de l'Assemblée législative, le Vérificateur et les autres fonctionnaires du Bureau du Vérificateur qu'il désigne assistent aux réunions du comité :

a) pour l'aider à planifier son programme d'examen des comptes publics et du rapport annuel du Vérificateur;

b) pour le conseiller durant son examen des comptes publics et du rapport annuel du Vérificateur.

Le Vérificateur examine toutes les questions relatives aux comptes publics qui lui sont renvoyées par résolution du comité et fait les rapports nécessaires à cet égard. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 16.

Tâches spéciales

17. Le Vérificateur accomplit les tâches spéciales qui lui sont confiées par l'Assemblée législative, par le Comité permanent des comptes publics de l'Assemblée législative, par résolution de ce comité ou par un ministre de la Couronne du chef de l'Ontario; ces tâches spéciales n'ont pas cependant priorité sur les autres fonctions exercées par le Vérificateur en vertu de la présente loi, et celui-ci peut ne pas accepter une tâche qui lui est demandée par un ministre de la Couronne si, de l'avis du Vérificateur, la tâche pourrait s'avérer incompatible avec ses autres fonctions. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 17.

Communication des faits

18. Le Vérificateur peut informer les employés compétents de la fonction publique de l'Ontario de tout fait ou de toute question dont il a pris connaissance ou dont il peut prendre connaissance dans l'exercice de ses pouvoirs ou de ses fonctions. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 18.

Feuilles de travail

19. Les feuilles de travail des vérifications du Bureau du Vérificateur ne doivent pas être déposées devant l'Assemblée législative ni devant les comités de celle-ci. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 19.

Personnel

20. Sous réserve de l'approbation de la Commission et des articles 22, 25 et 26, le Vérificateur peut engager le personnel qu'il juge nécessaire au bon fonctionnement du Bureau du Vérificateur et fixer le traitement du Vérificateur adjoint ainsi que la rémunération et les conditions d'emploi des employés du Bureau; la rémunération des employés est comparable aux échelles de salaire de postes ou de classifications semblables dans la fonction publique de l'Ontario. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 20.

Serment d'entrée en fonction et de confidentialité, serment d'allégeance

21.—(1) Avant d'entrer en fonction, les employés du Bureau du Vérificateur prêtent et souscrivent devant le Vérificateur, ou une personne désignée par lui, les serments suivants :

a) le serment d'entrée en fonction et de confidentialité, en français ou en anglais :

Je soussigné(e), ..., prête serment (*ou* affirme solennellement) que je m'acquitterai fidèlement de mes fonctions d'employé(e) du Vérificateur provincial et que je respecterai les lois du Canada et de l'Ontario. À moins d'y être légalement tenu(e), je ne divulguerai ni ne donnerai à quiconque un renseignement ou un document dont j'aurai eu connaissance ou que j'aurai eu en ma possession dans l'exercice de mes fonctions au Bureau du Vérificateur.

Ainsi Dieu me soit en aide. (Omettre cette dernière phrase pour une affirmation)

b) le serment d'allégeance, en français ou en anglais :

Je soussigné(e), ..., prête serment (*ou* affirme solennellement), que je serai fidèle et que je porterai sincère allégeance à Sa Majesté la reine Elizabeth II (*ou au souverain régnant*), à ses héritiers et à ses successeurs conformément à la loi.

Ainsi Dieu me soit en aide. (Omettre cette dernière phrase pour une affirmation)

L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 21 (1).

Idem

(2) Le Vérificateur peut exiger qu'une personne ou qu'une catégorie de personnes nommées pour l'aider pendant une période limitée ou à l'égard d'un travail particulier, prête et souscrive l'un ou l'autre des serments mentionnés au paragraphe (1) ou les deux. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 21 (2).

Copie des serments

(3) Une copie de chaque serment souscrit par un employé du Bureau du Vérificateur en vertu du paragraphe (1) est conservée dans le dossier de l'employé au Bureau du Vérificateur. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 21 (3).

Cause de congédiement

(4) Le défaut pour un employé du Bureau du Vérificateur de prêter et souscrire ou de respecter l'un ou l'autre des serments exigés par le paragraphe (1) peut constituer une cause de congédiement. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 21 (4).

Avantages sociaux

22.—(1) Le Vérificateur, le Vérificateur adjoint, ainsi que les employés à temps plein, permanents et stagiaires, du Bureau du Vérificateur jouissent ou continuent de jouir, selon le cas, des avantages sociaux pertinents accordés par la *Loi sur la fonction publique* aux fonctionnaires titulaires qui ne font pas partie d'une unité d'employés

établie pour la négociation collective en vertu d'une loi. La Commission ou toute personne qu'elle autorise à cet effet par une ordonnance peut exercer les pouvoirs et remplir les fonctions de la Commission de la fonction publique. Le Vérificateur ou toute personne qu'il autorise par écrit à cet effet peut exercer les pouvoirs et remplir les fonctions conférés à un sous-ministre par cette loi à l'égard de ces avantages. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 22 (1).

Régime de retraite

(2) Le Vérificateur et le Vérificateur adjoint sont membres du Régime de retraite des fonctionnaires. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 22 (2).

Services d'experts

23. Sous réserve de l'approbation de la Commission, le Vérificateur peut nommer des personnes ayant des connaissances techniques ou spécialisées de tout genre pour l'aider pendant une période limitée ou pour effectuer un travail particulier; les sommes requises pour l'application du présent article sont portées au débit du Trésor et prélevées sur celui-ci. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 23.

Délégation

24. Le Vérificateur peut, par écrit, déléguer à un autre membre du Bureau du Vérificateur l'autorité d'exercer les pouvoirs et de remplir les fonctions qui lui sont attribuées, sauf celle de présenter un rapport à l'Assemblée législative. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 24.

Activités politiques

25.—(1) Aucun employé du Bureau du Vérificateur ne doit :

a) être candidat à une élection fédérale ou provinciale ou à une élection à une charge municipale, notamment comme membre d'un conseil local d'une municipalité au sens de la *Loi sur les affaires municipales*;

b) solliciter des fonds pour un parti politique fédéral, provincial ou municipal ou l'un de leurs candidats;

c) associer ses fonctions au sein du Bureau du Vérificateur à une activité politique quelconque. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 25 (1).

Cause de congédiement

(2) La contravention à toute disposition du paragraphe (1) peut constituer une cause de congédiement. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 25 (2).

Administration et discipline

26.—(1) Le Vérificateur peut donner des directives et établir des règles concernant la régie des affaires internes du Bureau du Vérificateur. Il peut, après avoir tenu une audience, suspendre, rétrograder ou congédier, pour une cause suffisante, tout employé du Bureau du Vérificateur. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 26 (1).

Audience

(2) La *Loi sur la fonction publique* et les règlements pris en application de cette loi qui s'appliquent à la suspension d'un employé pendant une enquête et à l'audience tenue par un sous-ministre ou son délégué sur la cause du congédiement, sauf celles concernant l'avis à donner à la Commission de la fonction publique, s'appliquent avec les adaptations nécessaires lorsque le Vérificateur est d'avis qu'il peut exister une cause pour la suspension sans rémunération, la rétrogradation ou le congédiement d'un employé du Bureau du Vérificateur; à cette fin, le Vérificateur est réputé un sous-ministre. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 26 (2).

Appel

(3) L'employé qui fait l'objet d'une suspension, d'une rétrogradation ou d'un congédiement par le Vérificateur peut, dans les quatorze jours qui suivent la date à laquelle la décision lui a été communiquée, interjeter appel de la décision devant la Commission des griefs de la fonction publique établie en vertu de la *Loi sur la fonction publique*. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 26 (3).

Pouvoir de la Commission d'entendre des griefs

(4) La Commission des griefs de la fonction publique peut connaître d'un appel interjeté en application du présent article. Les dispositions du règlement pris en application de la *Loi sur la fonction publique* qui s'appliquent à un grief pour congédiement s'appliquent, avec les adaptations nécessaires, à l'appel interjeté en vertu du présent article. À cette fin, le Vérificateur est réputé un sous-ministre et la décision de la Commission des griefs de la fonction publique est définitive. Elle communique sa décision motivée par écrit au Vérificateur et à l'appelant. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 26 (4).

Irrecevabilité

27.—(1) Sont irrecevables les poursuites ou instances intentées contre le Vérificateur, le Vérificateur adjoint, un employé du Bureau du Vérificateur ou une personne nommée pour aider le Vérificateur pendant une période limitée ou à l'égard d'un travail particulier, en raison de tout ce qu'ils peuvent faire, rapporter ou dire dans l'exercice ou l'exercice prévu de leurs fonctions en vertu de la présente loi, à moins qu'il ne soit établi qu'ils ont agi de mauvaise foi. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 27 (1).

Discrétion

(2) Le Vérificateur, le Vérificateur adjoint, les employés du Bureau du Vérificateur ainsi que les personnes nommées pour aider le Vérificateur pendant une période limitée ou à l'égard d'un travail particulier sont tenus de garder le secret sur toute question dont ils prennent connaissance dans l'exercice de leurs fonctions en vertu de la présente loi. Ils ne peuvent communiquer aucun renseignement ainsi obtenu sauf dans la mesure où ils sont tenus de le faire dans le cadre de l'application

de la présente loi ou dans une instance engagée en vertu de la présente loi ou du *Code criminel* (Canada). L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 27 (2).

Vérification des comptes du Bureau du Vérificateur

28. Les comptes relatifs aux dépenses de deniers publics effectuées pour le compte du Bureau du Vérificateur sont examinés par une ou des personnes nommées par la Commission qui ne sont pas employées par la Couronne ni par le Bureau de l'Assemblée, mais qui sont titulaires d'un permis délivré aux termes de la *Loi sur la comptabilité publique*. Ces personnes présentent un rapport à la Commission, et le président de celle-ci fait déposer le rapport devant l'Assemblée législative; si celle-ci ne siège pas, il le fait déposer à la session suivante. L.R.O. 1990, chap. A.35, art. 28.

Prévisions budgétaires

29.—(1) Le Vérificateur présente annuellement à la Commission les prévisions des sommes d'argent qui seront requises pour l'application de la présente loi. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 29 (1).

Examen par la Commission

(2) La Commission examine les prévisions du Vérificateur et peut, si elle le juge à propos, les modifier; le président de la Commission fait déposer les prévisions telles que modifiées par la Commission devant l'Assemblée législative, qui les renvoie à un de ses comités pour examen. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 29 (2).

Avis

(3) Un avis des réunions tenues par la Commission pour examiner ou modifier les prévisions du Vérificateur est donné au président et au vice-président du Comité permanent des comptes publics de l'Assemblée législative et ces derniers peuvent y assister. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 29 (3).

Sommes nécessaires

(4) Les sommes nécessaires aux fins de la présente loi, à l'exception des articles 5 et 23, sont prélevées sur les sommes affectées à cette fin par la Législature. L.R.O. 1990, chap. A.35, par. 29 (4).

ISSN 0843-722X